



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# The Missing Link

Service Recovery for tjenestebedrifter i nettverk

Irene Høvik Helgesen

Veiledere:

Carl R. Hellberg

Mats Johnsson

Magisteroppgave 2010

# Sammendrag

---

**Tittel:** The Missing Link – Service recovery for tjenestebedrifter i nettverk

**Nivå:** Magisteroppgave i Service Management 2010

**Forfatter:** Irene Høvik Helgesen

**Veiledere:** Carl R. Hellberg og Mats Johnsson

**Introduksjon til emnet:** Gode relasjoner med kunden er viktig for å lykkes i tjenestebransjen fordi fornøyde kunder utvikler lojalitet og på den måten sterkt bidrar til bedriftens lønnsomhet. Når feil oppstår i tjenesteleveransen gjelder det for bedriften å rette opp feilen på en tilfredstilende måte slik at kunden forblir fornøyd og lojal. Service recovery handler om dette og innebærer at bedrifter utvikler strategier for hvordan de skal håndtere feil som oppstår og hvordan de skal unngå at samme feil inntreffer igjen. Ofte inngår tjenestebedrifter i nettverk av tjenestesystemer der bedriftene i nettverket påvirker hverandre. Kunden evaluerer mange ganger nettverket som en helhet og kan ha problemer med å identifisere alle parter som inngår, noe som kan skape utfordringer i arbeidet med service recovery. Med denne oppgave vil jeg sette service recovery inn i et nettverksperspektiv og på den måten bidra med en ny referanseramme og gi økt forståelse av hvordan arbeidet med service recovery påvirkes når flere bedrifter inngår i tjenesteleveransen.

**Formål:** Å identifisere problemer og muligheter som oppstår i arbeidet med service recovery når et nettverk av bedrifter er involvert i tjenesteleveransen, og vise hvordan problemene kan løses og mulighetene realiseres.

**Metode:** For å oppfylle formålet har jeg gjennomført en granskning av eksisterende litteratur som omtaler service recovery og nettverk. Disse studiene vil sammen med egne observasjoner som kunde og ansatt i tjenestebedrifter ligge til grunn for identifisering av problemer og muligheter som oppstår i arbeidet med service recovery når flere bedrifter er involvert i tjenesteleveransen. Jeg har inntatt en hermeneutisk tilnærming og det betyr at målet med oppgaven er å belyse snarere enn å finne den absolutte sannheten.

**Konklusjon:** Ved å sette arbeidet med service recovery inn i et nettverksperspektiv, har jeg bidratt med ny forståelse om emnet. Jeg har identifisert at det kan oppstå en rekke problemer i arbeidet med service recovery når flere bedrifter er involvert i tjeneste leveransen. De problemer som jeg har identifisert tyder på at de praktiske strategier og handlinger som service recovery arbeidet innebærer, ikke kan nå sitt fulle potensial dersom bedriftene utvikler disse hver for seg, fordi arbeidet med service recovery på lik linje med selve tjenesteprosessen ikke kan avgrensnes til en enkelt bedrift. Hovedgrunnen til at problemer oppstår, er at bedriftene i nettverket fullt ut bare kan kontrollere og påvirke egne handlinger relatert til servicefeil og service recovery, samtidig som bedriften og kundenes evaluering av denne påvirkes av handlingene til de andre bedriftene i nettverket. En annen årsak til problemer er at kunder ikke alltid oppfatter at det er en tydelig fordeling av oppgaver mellom de forskjellige bedriftene som utfører tjenesteleveransen. Jeg mener at problemene som jeg har identifisert kan bli til muligheter, dersom bedriftene samarbeider om en service recovery strategi og at dette er en forutsetning for at denne strategi skal bli fullverdig. Jeg har utviklet en modell som bidrar med et forslag til hvordan samarbeidet kan gjennomføres i praksis og denne viser viktige momenter bedriftene bør ta hensyn til dersom samarbeidet skal gi de ønskede resultater.

**Nøkkelord:** Service recovery, nettverk, samarbeid, tjenestebedrifter, tjenesteleveranser

# TAKK!

---

Jeg vil innledningsvis rette en stor takk til mine veiledere Carl R. Hellberg og Mats Johnsson som har vist stort engasjement og som gjennom sin veiledning har bidratt med gode råd og støtte for å drive oppgaven fremover. Uten dere hadde ikke oppgaven vært det den er i dag. Jeg vil også takke de personer som har hjulpet meg med korrekturlesing av oppgaven, og familie og venner som har støttet og oppmuntret meg under oppgavens gang. Dere har alle vært til stor hjelp for meg.

*Irene Høvik Helgesen*

*Helsingborg, 24. mai 2010*

# Innholdsfortegnelse

<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>6</b>
1.1 BAKGRUNN.....	6
1.2 PROBLEMFOMULERING .....	8
1.3 FORMÅL.....	12
1.4 DISPOSISJON.....	12
<b>2. METODE</b> .....	<b>13</b>
2.1 SØKING ETTER KUNNSKAPSLUKEN.....	13
2.2 METODISKE VEIVALG .....	14
2.3 TEORETISKE VEIVALG .....	15
2.4 EMPIRISKE VEIVALG.....	17
2.5 ANALYTISKE VEIVALG .....	18
<b>3. TEORETISKE UTGANGSPUNKTER</b> .....	<b>20</b>
3.1 SERVICE RECOVERY.....	20
3.1.1 <i>Service recovery og effektene av en slik strategi</i> .....	20
3.1.2 <i>Service recovery og tjenester</i> .....	23
3.1.3 <i>Service recovery i praksis</i> .....	27
3.1.3.1 Identifisering av servicefeil.....	29
3.1.3.2 Løse kundens problem.....	30
3.1.3.3 Kommunisere og klassifisere servicefeil.....	34
3.1.3.4 Integrere data og forbedre det generelle servicenivået.....	35
3.1.4 <i>Sammendrag service recovery</i> .....	36
3.2 SAMARBEID I NETTVERK .....	37
3.2.1 <i>Nettverk og samarbeid over organisasjoners grenser</i> .....	37
3.2.2 <i>Service recovery og samarbeid mellom bedrifter</i> .....	38
3.2.3 <i>Samarbeidsprosesser</i> .....	42
3.2.3.1 Valg av partner .....	43
3.2.3.2 Planlegging og avtaleinngåelse.....	44
3.2.3.3 Ledelse, organisering og styring .....	46
3.2.3.4 Relasjons utvikling .....	49
3.2.7 <i>Sammendrag samarbeid i nettverk</i> .....	52
<b>4. SERVICE RECOVERY FOR TJENESTEBEDRIFTER I NETTVERK</b> .....	<b>53</b>
4.1 HVORFOR SAMARBEID? .....	53
4.1.1 <i>Graden av samarbeid</i> .....	55
4.2 PROBLEMER OG MULIGHETER.....	56
4.2.1 <i>Identifisering av servicefeil</i> .....	57
4.2.2 <i>Løse kundens problem</i> .....	60
4.2.3 <i>Kommunisere og klassifisere servicefeil</i> .....	63
4.2.4 <i>Integrere data og forbedre det generelle servicenivået</i> .....	64
4.3 SERVICE RECOVERY STRATEGI FOR BEDRIFTER I TJENESTENETTVERK.....	65
4.3.1 <i>En modell fødes</i> .....	65

4.3.2 Trinn 1 – Innse behovet for en service recovery strategi .....	68
4.3.3 Trinn 2 – Analysere tjenestesystemet .....	68
4.3.4 Trinn 3 – Innse din samarbeidspartner .....	68
4.3.5 Trinn 4 – Utpøk personer som skal drive arbeidet med service recovery.....	69
4.3.6 Trinn 5 – Relasjonsbygging og forholdningssett.....	69
4.3.7 Trinn 6 – Identifisering av problemområder .....	70
4.3.8 Trinn 7 - Intern service recovery prosess.....	71
4.3.9 Trinn 8 - Plan for samarbeid og evaluering av samarbeidsplanen internt.....	71
4.3.10 Trinn 9 - Avtaleinngåelse og evaluering av kontraktinnholdet internt .....	73
4.3.11 Trinn 10 – Iverksette samarbeidsplanen og den interne service recovery prosessen .....	74
4.3.7 Trinn 11 – Evaluering og utvikling av den interne prosessen og samarbeidsprosessen .....	75
4.4 SAMARBEIDETS UTFORDRINGER .....	75
<b>5. OPPSUMMERING.....</b>	<b>77</b>
5.1 SAMMENFATTENDE KONKLUSJON.....	77
5.2 GENERALISERBARHET .....	78
5.3 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING .....	78
5.4 REFLEKSJONER .....	79

# 1. INNLEDNING

---

*I dette innledende kapittel presenteres først oppgavens bakgrunn. Deretter følger en problemformulering som munner ut i oppgavens formål. Til slutt følger en disposisjon over oppgavens struktur og hovedinnhold.*

---

## 1.1 Bakgrunn

Gjennom min utdanning i Service Management, har jeg fått en rekke kunnskaper om hvordan tjenestebedrifter arbeider og om de forhold som disse virker under. Den lærdom og de holdninger som utdannelsen har gitt meg, har også ført til at jeg som kunde og ansatt i ulike tjenestebedrifter har registrert at bedrifter arbeider annerledes enn de i følge teorien burde. Hva god service innebærer og hvordan tjenestebedrifter internt jobber for å skape gode forutsetninger for å levere god service til kunden, er ifølge de observasjoner jeg har gjort, et område der bedrifter har et stort forbedringspotensial. Som kunde har jeg observert en rekke tjenestesituasjoner der bedrifter har handlet på en lite tilfredsstillende måte, både når det gjelder det opprinnelige servicenivået og bedriftenes evne til å håndtere feil som oppstår. Samtidig har jeg som ansatt i en kreditbanks kundeservice fått innsikt i at det ikke alltid er like enkelt å gi den service som jeg som ansatt vil gi til kunden. Utfordringene oppstår, etter min mening, da det er en rekke faktorer som begrenser handlingsfriheten for frontpersonalet og handlingsfriheten for bedriften som helhet. Dette skjer på grunn av mangler ved egne systemer og rutiner, men også på grunn av at bedriften samvirker med andre bedrifter i tjenesteleveransen. Det som særlig har vekket min interesse i denne forbindelse, er hva som blir gjort eller ikke gjort når feil oppstår og hvordan bedriften kan bli bedre på å håndtere slike feil. Jeg antar at det i mange bedrifter finnes et stort utviklingspotensial på dette området.

Flyplasser er f.eks steder der jeg som kunde gjentatte ganger har opplevd at feil har oppstått som ikke er blitt tatt hånd om på en tilfredsstillende måte. Jeg har også i diskusjon med venner, beskjente og andre reisende oppdaget at de fleste har mer enn en historie om negative reiseopplevelse og bedrifters utilfredsstillende måte å løse problemer på. Mange problemer og feil som oppstår på flyplasser, kan delvis ha sin forklaring i at flybransjen må forholde seg til en del forutsetninger som ikke kan kontrolleres, f.eks værforhold. Samtidig viste en rapport som riksrevisjonen har gjennomført på norske flyplasser at 61.970 fly var forsinket i 2008 og at 17784 flyavganger ble innstilt, men at været bare var skyld i en av ti av disse.<sup>1</sup> Mye av problemet ligger i at flybransjen består av en rekke bedrifter som utfører ulike deler av tjenesteleveransen, i et sammensatt system der

---

<sup>1</sup>Nyhets artikkel VG. Tilgjengelig: < <http://www.vg.no/reise/artikkel.php?artid=592146> > (Lest: 11.10.2009)

marginene er små dersom noe går galt. Derfor kommer også kundene i denne bransjen i kontakt med en rekke bedrifter på veien gjennom flyplassen. For eksempel bestiller kunden billetten hos en reiseoperatør, parkerer bilen på flyplassen, sjekker inn bagasjen, går gjennom sikkerhetskontrollen, handler i taxfree og kjøper mat på restauranten i venteområdet, før kunden til slutt går ombord i flyet for å ta av mot ønsket destinasjon. Selv om det ikke alltid er tydelig for kunden, er det mange forskjellige bedrifter som er med og gjennomfører de ulike aktivitetene som en flyreise omfatter. På Sturup flyplass utenfor Malmö er det f.eks over 70 bedrifter som jobber på eller i tilknytning til flyplassen.<sup>2</sup> Kunden er ikke i direkte kontakt med alle disse, men påvirkes mer eller mindre indirekte av hvordan disse utfører sin jobb, da de inngår i et tett koblet system.

Ofte går alt som det skal, men det hender fra tid til annen at det oppstår problemer, og da flere bedrifter er involvert i tjenesteleveransen kan feil forplante seg i systemet. Slike problemer kan f.eks være lange køer ved innsjekking, maskiner som ikke fungerer f. eks selvinnsjekkingsmaskiner, datasystem eller bagasjebånd, kø i sikkerhetskontrollen, kredittkort som ikke fungerer i kiosken, bagasje som ikke kommer frem, flyforsinkelser, kanselleringer og frustrasjon over manglende informasjon og lang ventetid som ofte følger i kjølvannet av disse problemene . Dersom du opplever noe av dette og tar kontakt med en av bedriftene på flyplassen, få du ofte mangelfull informasjon og gjerne beskjed om at det ikke er deres feil. Dette er bare eksempler på hva du kan oppleve på en flyplass. De fleste som har vært ute og reist har vært ute for en eller flere slike episoder der noe gikk feil og hvor de involverte bedriftene ikke løste problemet på en tilfredsstillende måte.

Videre har det gjennom mitt arbeid på kundeservice i en bank som har spesialisert seg på kredittfinansiering til privatkunder, blitt tydelig at mange kunder har problemer med å se at det er ulike bedrifter som utfører forskjellige deler i tjenesteleveransen. En kunde handler f. eks en vare i en butikk og betaler så avdrag på denne varen til kredittbanken. Dersom kunden har forsikring på sin kreditt, er det en tredje bedrift som er involvert. Når det så skjer en feil fra bankens side, har jeg opplevd flere kunder som uttrykker at ” jeg skal aldri handle i den butikken igjen”. Det har også oppstått situasjoner der det har vært feil på varen. Kunden ringer da til banken og vil at vi skal rette opp feilen og de gir beskjed om at de ikke kommer til å betale noe før dette blir gjort. Som bankpersonale blir svaret at det ikke er vi som har ansvar for varen. Kunden må ta saken opp med

---

<sup>2</sup> Sturup flyplass hjemmeside: <http://swedavia.se/sv/Malmo/Foretag--Tjanster-ny/Foretag-pa-Malmo-Airport/> (lest 02.02.10)

den butikken der varen er kjøpt, og kunden får beskjed om å betale som avtalt for å unngå renter og avgifter.

En annen situasjon kan oppstå dersom personalet i butikken der varen er kjøpt, har gitt mangelfull eller feilaktig informasjon til kunden om hvordan avbetalingstjenesten fungerer. Jeg har møtt flere kunder som på grunn av dette har vært frustrert over tilleggskostnader som de ikke var klar over på forhånd. Gjennom denne opplevelsen har kunden fått en negativ innstilling til banken og de tjenestene den tilbyr, selv om banken i utgangspunktet ikke har gjort noen feil. Selv om informasjonen om avbetalingstjeneten finnes skrevet på den kontrakten som kunden har skrevet under på og som de derfor har et ansvar for å lese igjennom, føler mange kunder seg lurt. Når jeg som personale i banken vil rette opp en feil som har oppstått, uavhengig om det er banken, kunden eller en av samarbeidspartene som har begått feilen, har jeg også opplevd at regler, rutiner og systemer, eller mangel på slike, mange ganger har gjort det vanskelig og tidkrevende å tilfredsstille kundens behov. Resultatet blir at kunden sitter igjen med en dårlig opplevelse.

Som eksemplene fra de to kontekstene viser, finnes det ofte flere bedrifter som samvirker i leveransen av en tjeneste til kunden, og dette kan skape problem for både kunden og for bedriften. I diskusjoner med andre kunder og med mine kollegaer, har jeg også merket at jeg ikke er alene om mine observasjoner. Mange har eksempler på lignende episoder fra ulike bransjer. Jeg har både som kunde og som ansatt et inntrykk av at det finnes et stort forbedringspotensial for mange bedrifter når det gjelder håndtering av feil som oppstår. Ofte har bedrifter rett og slett ikke en gjennomtenkt plan for dette arbeidet. Dette er årsaken til min interesse for emnet og jeg håper at jeg gjennom denne oppgave kan bidra til økt innsikt innenfor dette problemområdet.

## 1.2 Problemformulering

Før jeg presenterer oppgavens formål, vil jeg introdusere noen aspekter vedrørende tjenestebedrifter, service recovery og nettverk som ligger til grunn. Jeg kommer deretter til å presentere den kunnskapsluken jeg har identifisert og til sist fremføre formålet med oppgaven.

*Tjenestebedrifter* har som mål å skape verdi og gevinst for bedriften gjennom å tilby en tjeneste som skaper verdi for kunden, til en kostnad som er mindre enn det kunden betaler for tjenesten. Derfor er det viktig for bedriften å finne svar på spørsmålet ”hva kan vi gjøre for å skape verdi for kunden?”.<sup>3</sup> Tax og Brown anser at en av hovedstrategiene for å lykkes som bedrift, er å opprette og utvikle gode

---

<sup>3</sup> Bruhn, Manfred & Georgi, Dominik. (2006) *Services Marketing - Managing the service value chain*. Pearson education, Edinburgh, s. 16-17



relasjoner med sine eksisterende kunder og på den måte få disse til å konsumere bedriftens tjenester på nytt.<sup>4</sup> Grønroos løfter frem at dagens kunder er mer sofistikert enn før og mer velinformerte om ulike alternativer på markedet. Dette gjør at kunder stiller høyere krav til bedrifter og deres tjenester, og at sjansen for at en kunde velger et annet og bedre alternativ er stor, dersom bedriften ikke tilfredsstillter disse krav.<sup>5</sup>

Dersom det oppstår feil under tjenesteleveransen og disse feil ikke rettes opp av bedriften, kan utfallet bli at kunden ikke konsumerer bedriftens tjenester igjen og heller velger en annen bedrift neste gang. Reichheld og Sasser mener derfor at det er viktig å være forberedt på å håndtere feil når de oppstår. Alle bedrifter har eller bør ha som mål å gjennomføre tjenesten på en tilfredsstillende måte første gang, men det er vel så viktig å gjøre rett for seg når en feil inntreffer.<sup>6</sup> Da tjenester ofte utføres i samproduksjon med kunden, blir de feilene som oppstår mange ganger synlig for kunden og påvirker denne direkte.<sup>7</sup> Dette gjør at det er ekstra viktig for tjenestebedrifter å være forberedt på hvordan de skal opptre når feil inntreffer, da kundens nærvær krever handling umiddelbart og uten betenkningstid.

*Service recovery* er et begrep som omhandler nettopp dette: Rette feil som oppstår og handle riktig neste gang. En effektiv service recovery kan gjøre en sint og frustrert kunde lojal, men dette krever en aktiv innsats fra bedriftens side.<sup>8</sup> Tax og Brown definerer service recovery som:

*"...a process that identifies service failures, effectively resolves customer problems, classifies their root cause(s), and yields data that can be integrated with other measures of performance to assess and improve the service system."*<sup>9</sup>

Definisjonen peker på at service recovery er en prosess som krever innsats både før, under og etter at feil oppstår, en prosess som derfor må være i bedriftens fokus for å oppnå et vellykket resultat. Definisjonen løfter også frem at service recovery handler om aktivt å finne løsninger på problemer

---

<sup>4</sup> Tax, Stephen. S & Brown, Stephen. W (1998) *Recovering and learning from service failure*. Solan management Review. Vol. 40, nr. 1, p. 75-89. S.75

<sup>5</sup> Grønroos, Christian (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. 2. oppl. Malmö: Liber AB. s. 129

<sup>6</sup> Reichheld, Frederick F & Sasser, Junior, W. Earl. (1990) *Zero Defections: Quality Comes to Services*. Harvard business review. Vol. 68, nr.5, p.105-111. s. 105

<sup>7</sup> Hart, Christopher.W.L., Heskett, James L & Sasser, Junior. W.Earl. (1990) *The profitable art of service recovery*. Harvard business review. Vol. 68, nr.4, p.148-157. s. 148

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Tax, Stephen. S. & Brown, Stephen W. (2000) *Service recovery; research insights and practices*. I: Swartz, Teresa. A. & Iacobucci, Dawn. (2000) *Handbook in Service Marketing & Management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, s 272

og at feil er en kilde til informasjon om hvor forbedringer av tjenestesystemet bør gjennomføres. Grönroos peker på at tjenestestystemet, det vil si alle de prosesser som må koordineres for å kunne levere det totale tjenestetilbudet til kunden, sjelden kan avgrenses til egen bedrift. Han mener at disse prosessene ofte inngår i et større system som består av et nettverk av ulike bedrifters tjenestestystemer som påvirker hverandre. De ulike bedriftenes evne til å håndtere feil kan derfor også påvirkes av og ha innvirkning på de andre bedriftene i nettverket.<sup>10</sup>

Dennis anser at alle bedrifter, i større eller mindre grad, inngår i *nettverk* og at de skaper forskjellige typer relasjoner med sine leverandører, kjøpere og konkurrenter.<sup>11</sup> Markedet stiller nye krav til bedriftene, blant annet på grunn av økt globalisering, teknologiens fremvekst og kundens fornøyde posisjon i kunde- bedrift forholdet. Bengtsson m.fl mener at bedrifter i større grad konsentrerer seg om sine kjernekompetanser for å møte de nye kravene. Dette har ført til at mange bransjer i dag danner løst strukturerte nettverk av aktivitets - og servicespesialiserte bedrifter som samarbeider.<sup>12</sup> Lechner anser at forekomsten av nettverk vokser, mye på grunn av at bedrifter blir mindre integrerte og i større grad fokuserer på sine kjernekompetanser. Derfor samarbeider de med andre bedrifter om de andre delene av sin virksomhet. På grunn av dette vokser antallet bedrifter som er delaktig i produksjonsprosessen frem mot det endelige produktet og nettverket blir større.<sup>13</sup> Gittell mener at dette fører til at koordinering med eksterne organisasjoner blir mye viktigere for å kunne oppnå ønskede resultater.<sup>14</sup> Lechner presenterer følgende definisjon av nettverk:

*” A network is a multi-firm system. A network is the sum of firms that deliver as a coordinated system a competitive final product. A network is the sum of inter-firm relations.”<sup>15</sup>*

Bengtsson m.fl løfter frem at bedrifter samarbeider i strategiske allianser pga at de har en tro på at samarbeid gir et bedre resultat enn å gjennomføre en viss oppgave alene, og at de gjennom samarbeidet har som mål å forbedre sin konkurranseevne.<sup>16</sup>

---

<sup>10</sup> Grönroos (2008) s.360

<sup>11</sup> Dennis, Cheryl (2000) *Networking for marketing advantage*. Management Decision. Vol. 38, nr. 4. p. 287-292. s. 287

<sup>12</sup> Bengtsson, Lars, Holmqvist, Mikael & Larsson, Rikard (1998). *Strategiska allianser: från marknadsmisslyckande till lärande samarbete*. Malmö: Liber ekonomi.

<sup>13</sup> Lechner, Christian (2001). *The competitiveness of firm networks*. Diss. Regensburg : Univ.,2000. S. 20, 72

<sup>14</sup> Gittell, Jody H & Weiss, Leigh (2004) *Coordination Networks Within and Across Organizations: A Multi-level Framework*. Journal of Management Studies. Vol. 41, nr. 1. p. 127-153. s. 127

<sup>15</sup> Lechner (2001) s. 20, 72

<sup>16</sup> Bengtsson, Holmqvist & Larsson (1998)

Resonnementet omkring den økte forekomsten av nettverk, der bedrifter påvirker hverandres arbeid gjennom samarbeid, men også gjennom at de inngår i nettverket der de sammen skal levere en tjeneste til kunden, gir grunn til å tro at også arbeidet med service recovery påvirkes av at flere bedrifter inngår i tjenesteleveransen. Det er forsket mye rundt nettverk og strategiske allianser hva angår betydning, formål, karakter, muligheter og problemer.<sup>17</sup> På tilsvarende måte finnes en mengde forskning som legger vekt på å aktivt jobbe med service recovery og på hvordan bedrifter bør handle når feil oppstår, for å gjøre kunden fornøyd.<sup>18</sup> Weber og Sparks som er professorer innen fagområdet, har gjennomført flere studier om service recovery i strategiske allianser mellom flyselskap. De mener at tidligere studier har ignorert den påvirkning på servicefeil og recovery-innsats som inntreffer når to eller flere service-organisasjoner er involvert i tjenesteleveransen.<sup>19</sup>

I sine studier har forfatterne undersøkt kundenes reaksjoner på servicefeil og recoveryinnsatser og kundenes evaluering av de involverte partene i alliansen. De fant i sin studie fra 2009 at en part i en flyselskapallianse til en viss grad kan bli negativt påvirket av servicefeil gjort av et partnerselskap. Dette skyldes negativ evaluering og som konsekvens av det missfornøyd kunder, negativ ”word of mouth” og redusert lojalitet. Forfatterne peker også på at det finnes et potensial for økt konkurranse fra en partnerbedrift dersom denne håndterer en servicefeil på en utmerket måte. Kunden kan da ved kjøp av reiser i fremtiden se denne som et klarere valg en det flyselskap som i utgangspunktet var første valget. Ut i fra de konkrete resultatene om kundenes reaksjoner som forfatterne fant, har de påpekt en rekke nøkkelaspekter ledelsen i bedrifter som inngår i allianser må tas hensyn til. Forfatterne mener blant annet at det finnes et behov for større grad av samarbeid mellom flyselskapene i alliansen når det gjelder planlegging og implementering av strategier for å håndtere servicefeil på flygninger som er betjent av to eller flere partnerflyselskaper. De peker også på betydningen av at alliansepartnere ikke bare bryr seg om og fokuserer på sin egen servicestandard og sine egne retningslinjer relatert til servicefeil, men også blir oppmerksom på den standard og de retningslinjer partnerflyselskapene har.<sup>20</sup>

Grønroos løfter frem at bedrifter som inngår i et nettverk av tjenestesystemer kan påvirkes positivt dersom de andre bedriftene i nettverket yter utmerket service til kundene, men påvirkes negativt

---

<sup>17</sup> Todeva, E. (2006) Haugland, S.A (1996), Lechner, C(1966), Johanson (1994)

<sup>18</sup> Bitner, Booms & Tetreault (1990), Bowen & Johnston (1998), Grönroos (2005), Hart, Heskett & Sasser (1990), Tax og Brown(1998)

<sup>19</sup> Weber, Karin & Sparks, Beverley (2004), (2006) og (2009)

<sup>20</sup> Weber, Karin. & Sparks, Beverley (2009) *The effect of preconsumption mood and service recovery measures on customer evaluations and behavior in a strategic alliance setting*. Journal of hospitality & Tourism research. Vol. 33, nr.1, p.106-125. s.119-120

dersom feil blir begått, fordi kunden ofte evaluerer nettverket som en helhet og ikke bedriftene hver for seg.<sup>21</sup>

Et slikt samarbeid- og nettverkfokus er, med unntak av de ovennevnte forfatterne, tilsynelatende lite omtalt i service recovery litteraturen og denne oppgaven kommer derfor til å ta sitt utgangspunkt i linken som eksisterer mellom service recovery og tjenestebedrifter som inngår i nettverk. Som både Weber og Sparks og Grønroos poengterer, påvirkes den enkelte bedrift av feil som blir begått av en annen part som er involvert i tjenesteleveransen. Jeg vil føre dette poenget videre til et bedriftsperspektiv og undersøke hvordan arbeidet med service recovery påvirkes når flere bedrifter inngår i tjenesteleveransen. Jeg håper også å kunne bidra med kunnskaper om hvilke problemer som kan oppstå og hvilke muligheter som kan finnes i slike situasjoner. I tillegg vil jeg fokusere på hvordan bedriftene som inngår i tjenesteleveransen kan håndtere problemene for på best mulig måte kunne oppnå målet med service recovery, nemlig å gjøre kunden fornøyd og lojal.

### 1.3 Formål

Formålet er å identifisere problemer og muligheter som oppstår i arbeidet med service recovery når et nettverk av bedrifter er involvert i tjenesteleveransen, og vise hvordan problemene kan løses og mulighetene realiseres.

### 1.4 Disposisjon

Oppgaven er inndelt i kapitlene Metode, Teoretiske utgangspunkt, Service recovery for tjenestebedrifter i nettverk og Oppsummering. For å hjelpe leserne vil jeg i de ulike kapitlene innlede med en ingress som nærmere beskriver kapittelets innhold. I kapittel 2, *Metode*, presenterer jeg de metodiske veivalg og fremgangsmåter vedrørende metoden, teorien, empirien og analysen som ligger til grunn for oppgaven. Her finnes også en beskrivelse av hvordan jeg kom frem til den kunnskapsluken som jeg har til hensikt å fylle. Kapittel 3, *Teoretisk utgangspunkt*, er inndelt i to underkapitler: 1) Service recovery og 2) Samarbeid i nettverk. Disse teorier ligger til grunn for oppgaven og jeg presenterer i metodeavsnittet hvilke tema som inngår og en motivasjon for hvorfor jeg har valgt å fokusere på disse temaene. Disse to teoretiske utgangspunktene løftes så videre til kapittel 4, *Service recovery for tjeneste bedrifter i nettverk*, der jeg svarer på oppgavens formål. I oppgavens 5. kapittel, *Oppsummering*, presenteres mine konklusjoner, en diskusjon rundt resultatets generaliserbarhet og til sist forslag til videre forskning.

---

<sup>21</sup> Grønroos (2008) s.360

## 2. METODE

---

*I dette avsnitt presenteres de metodiske veivalg og fremgangsmåter som ligger til grunn for oppgaven. Først beskrives hvordan den kunnskapsluken oppgaven har til hensikt å fylle ble identifisert og deretter metodiske, teoretiske, empiriske og analytiske veivalg.*

---

### 2.1 Søking etter kunnskapsluken

Som nevnt tidligere, er bakgrunnen for min oppgave de kunnskaper om tjenestebransjen og service recovery som jeg har fått gjennom min utdanning. Jeg har også gjort en rekke observasjoner de seneste årene, både som kunde og ansatt, som dreier seg om at mange tjenestebedrifter ikke handler på en tilfredsstillende måte når feil oppstår. Jeg innledet derfor oppgaveprosessen med en litteraturgranskning omkring emnet service recovery, med fokus på å finne forskning som omhandlet hvordan en service recovery strategi utvikles og gjennomføres. Jeg trodde i utgangspunktet at denne mer praktiske beskrivelsen av service recovery muligens var mangelfull og at dette derfor var en av grunnene til at mange bedrifter ikke gjennomfører i praksis det litteraturen har identifisert som en essensiell del av god service. Det viste seg derimot at det finnes flere forskere som tydelig har påpekt hvordan en bedrift bør arbeide for å oppnå og utvikle en god service recovery strategi.

Det jeg derimot oppdaget under litteraturgjennomgangen, var at fokuset i den forskningen som er gjennomført, ligger på aspekter rundt service recovery når en bedrift alene leverer en tjeneste til kunden. Jeg har i ulike tilfeller observert at det er mer utfordrende, for både kunden og bedriften, å få feil rettet når flere bedrifter inngår i tjenesteleveransen og at feil ofte oppstår i slike situasjoner. Jeg utvidet derfor mitt søk med nøkkelord som nettverk, samarbeid, strategiske allianser og koordinering, men fant få resultater. Jeg fant derimot to forfattere, Weber og Spark, som hadde dette perspektiv, her i form av strategiske allianser. Disse løfter også fram, som jeg selv hadde sett i mine litteraturstudier, at den litteratur som finnes om emnet service recovery, ikke har fokus på hvordan service recovery og effektene på kunden påvirkes av at flere bedrifter er involvert i tjenesteleveransen. Forfatterne fant i en av sine studier at det finnes et behov for at partene som er involvert i en allianse samarbeider rundt service recovery spørsmål. Jeg fant derfor at det finnes en kunnskapsluke her og denne ble derfor utgangspunkt for mitt formål.

## 2.2 Metodiske veivalg

Da jeg gjennom min oppgave vil skape en forståelse for hvordan arbeidet med service recovery kan påvirkes av at flere bedrifter er involvert i tjenesteleveransen, har jeg inntatt en hermeneutisk tilnærming til problemstillingen. Innenfor denne vitenskapelige retning stilles det, i følge Patel og Davidson, ingen krav til at forskeren skal være objektiv innfor det emne som studeres og forskeren kan tilnærme seg forskningsobjektet subjektivt ut ifra sin egen forforståelse. Denne forforståelsen, det vil si forskerens tanker, kunnskaper og inntrykk, er en inngang til og et verktøy for å tolke og forstå forskningsobjektet. Forskerrollen er dermed preget av åpenhet, subjektivitet og innlevelse, og forskeren forsøker å skape forståelse for helheten i forskningsproblemet.<sup>22</sup> Min forforståelse av forskingsobjektet bygger på min utdanning og de observasjoner jeg har gjort som kunde og ansatt i tjenestebedrifter. På dette grunnlag har jeg gjort en tolkning av eksisterende litteratur om service recovery og litteratur om nettverk og samarbeid, noe som i sin tur har ført til en ny forståelse av emnet.

Med utgangspunkt i de problemer og muligheter som er knyttet til service recovery som jeg har identifisert kan forekomme når flere bedrifter er involvert i tjenesteleveransen, vil jeg skape en modell som beskriver hvordan de involverte bedriftene bør arbeide med service recovery for å overvinne problemene og realisere mulighetene. Jeg er klar over at mitt resultat ikke gir et fasitsvar, men da jeg har en hermeneutisk tilnærming til emnet, er dette heller ikke mitt mål. Gjennom denne modellen vil jeg bidra med forståelse for aspekter som bedrifter som inngår i tjenestenettverk bør ta hensyn til i arbeidet med service recovery. Hvordan jeg har utviklet denne modell vil jeg komme nærmere inn på senere i dette kapitlet.

Som nevnt tidligere er bakgrunnen for studien hentet fra observasjoner jeg har gjort som kunde og ansatt, og gjennom diskusjoner med andre kunder og kollegaer. Jeg har foretatt en grundig gjennomgang av eksisterende litteratur innenfor de emner som jeg vurderte som relevante ut ifra mine observasjoner. Det betyr at jeg har brukt en kvalitativ metode når jeg har gjennomgått eksisterende litteratur som behandler de forskjellige emnene. Fordi jeg først har observert virkeligheten og siden vendt meg til litteraturen for å forklare og finne svar på det jeg har observert, har jeg brukt en induktiv arbeidsmetode. I følge Patel og Davidson innebærer en induktiv arbeidsmetode at forskerne oppdager noe som siden formuleres i teori. Forskeren søker her å finne

---

<sup>22</sup> Patel, Runa. & Davidson, Bo. (1994) *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 2 uppl. Studentlitteratur, Lund. s. 29-31

teorier som beskriver det unike avgrensede området som man studerer, og ser det som en styrke at det finnes mange parallelle teorier.<sup>23</sup> Jeg vil med min oppgave bidra med en ny referanseramme eller et nytt perspektiv som fungerer som et tillegg til eksisterende litteratur. Mitt formål er derfor ikke å forkaste eller godkjenne de teorier som finnes, men heller å løfte disse inn i en ny sammenheng slik at ny forståelse skapes.

## 2.3 Teoretiske veivalg

Som tidligere nevnt, er det lite fokus innenfor den eksisterende forskningen på hvordan service recovery og effektene på kunden påvirkes når flere bedrifter er involvert i tjenesteleveransen. Derfor har jeg benyttet litteratur skrevet av ulike forskere fra ulike disipliner for å svare på mitt formål. Som nevnt i disposisjonen, har jeg delt mitt teoretiske kapittel inn i to hoveddeler: 1) Service recovery og 2) Samarbeid i nettverk. Hvordan disse teorier sammen bidrar til en ny referanseramme kommer jeg nærmere inn på i neste avsnitt. I fortsettelsen presenteres de teoretiske veivalgene for de ulike emnene hver for seg.

Innledningsvis baserte jeg mitt utvalg av teori innenfor service recovery på forfattere som gjentatte ganger ble referert til av andre forfattere og som hadde gjennomført en rekke studier innenfor emnet. Disse og andre forfattere som jeg har brukt for å skaffe tilleggsinformasjon, har jeg fått tilgang til, først og fremst gjennom vitenskaplige artikler på Lunds Universitets database ELIN og gjennom søk på søkemotoren Google Scholar, men også via trykte kilder fra bibliotek. To forfattere som stadig går igjen som referanse i litteraturen er Tax og Brown, to management forskere som har gjennomført en rekke forskningsprosjekt som fokuserer på service recovery. Forfatterne presenterer i en artikkel fra 1998, "Recovering and learning from service failure", en firetrinns tilnærming på hvordan ledelsen i bedrifter kan designe en effektiv service recovery strategi. Disse trinnene er basert på tidligere empirisk forskning om hvordan kunden evaluerer recovery tiltak og jeg har valgt å bruke disse som et utgangspunkt for å identifisere konkrete aspekter i arbeidet med service recovery. Jeg fant under gjennomgangen av service recovery litteratur, at trinnene som Tax og Brown presenterer i stor grad berører emner som også andre forskere har vurdert grundig. Jeg har derfor valgt å referere til andre forskere i presentasjonen av trinnene for å få et bredere teoretisk grunnlag.

Jeg har i min oppgave inntatt et bedriftsperspektiv og fokuserer på hvordan bedrifter, eller rettere sagt ledelsen og andre beslutningstagere i bedriften, bør handle for å utvikle og implementere en

---

<sup>23</sup> Patel & Davidson (1994) s. 29-31

effektiv service recovery strategi. Jeg kommer for det meste i fortsettelsen til å henvise til bedriften, for enkelhetens skyld, og med det mener jeg ledelsen og andre beslutningstagere. Mye av den litteratur som finnes om emnet, fokuserer på kundens opplevelse, behov og reaksjon når feil oppstår. Selv om jeg i min oppgave har et bedriftsperspektiv, er det umulig å ikke ta kunden med i vurderingen, for kunden er jo grunnen til at bedriften skal utvikle en service recovery strategi. Jeg har likevel bare valgt å ta med og berøre aspekter rundt kunden, dennes reaksjoner og behov, som løftes fram i litteraturen i sammenheng med hvordan bedriften skal arbeide for å møte disse behov.

Jeg fant under litteraturgjennomgangen ut at evnen til å utføre en vellykket recovery og evnen til å lære av feil og gjennom dette forbedre det totale systemet, er avhengig av en rekke aspekter knyttet til bedriften. Disse omfatter blandt annet strategi, økonomi, rutiner, datasystem, personalhåndtering og lederskap, informasjonshåndtering, belønningsstruktur og design av de prosesser bedriften har. Jeg har valgt å behandle og belyse alle disse aspektene, selv om det finnes en fare for at jeg går glipp av viktig informasjon, fordi jeg ikke beskriver hver enkelt aspekt grundig nok. I min litteraturgjennomgang har jeg gått nøye inn i de ulike aspektene for å skaffe meg en god forståelse. Disse studiene har bidratt til at jeg har kunnet vektlegge det som er mest essensielt. Jeg mener også at det er viktig å vise den kompleksitet som finnes i arbeidet med service recovery. Kompleksiteten er i høyeste grad et av de aspektene i arbeidet som er opphav til problemer og muligheter når flere bedrifter er involvert i tjenesteleveransen. Mitt formål handler også om problemer og muligheter som oppstår i arbeidet med service recovery og jeg anser derfor at det er naturlig å ta med samtlige aspekter som inngår i utformning og gjennomføring av en fullstendig service recovery strategi.

Da jeg vil undersøke service recovery i tjenesetebedrifter, har jeg valgt å ta med litteratur om tjenesters særtrekk. Disse særtrekkene påvirker forutsetningene for recovery innsatser og andre aspekter i arbeidet med service recovery og derfor anser jeg det som viktig at disse løftes fram. Kvalitetsdemisjonen av tjenester har jeg også valgt å beskrive, da denne skiller seg fra varer, og da denne demensjon har konsekvenser for arbeidet med både det generelle servicenivået og håndtering av feil. Jeg har valgt å ta med generell informasjon om hvorfor service recovery er viktig og hvilke effekter en slik strategi har, da innsikt og forståelse for dette er grunnleggende for at ledelsen skal få insitament og motivasjon for å jobbe med utviklingen av en service recovery strategi. Leseren får i og med dette også en bedre innsikt i emnet.



Når det gjelder valg av teori til den andre delen av mitt teoretiske utgangspunkt, samarbeid og nettverk, har jeg først og fremst valgt å legge vekt på teorier som beskriver hva som er viktig for at samarbeid skal gi ønsket resultat og utfordringer som finnes når bedrifter skal samarbeide over grenser. Under litteratursøket, søkte jeg først og fremst på nøkkelord som nettverk, strategiske allianser, collaboration og cooperation. Særlig innenfor nettverkslitteraturen er det et stort fokus på å beskrive og fange opp hva nettverk er. Dette har jeg valgt å se bort fra da jeg anser at det ikke vil bidra til å svare på mitt formål.

Jeg har valgt først å presentere litteratur som beskriver hvorfor bedrifter samarbeider over organisatoriske grenser og muligheter som finnes i samarbeid, for å belyse hovedmotivasjonen bak samarbeid, og gi leseren et innblikk i omfanget og formålet. Jeg vil også presentere en definisjon av nettverk og har valgt Lechners definisjon da jeg anser at den fanger opp både hva nettverk er og hva de innebærer. Jeg har funnet noen få forskere som har et nettverksfokus på service recovery, nemlig Weber og Sparks samt Grønroos, og jeg har valgt å presentere deres fremstillinger i dette avsnittet. Videre har jeg valgt å fokusere på forskere som har løftet frem viktige faktorer om samarbeid mellom bedrifter. En av disse er Haugland som legger frem fire samarbeidsprosesser. Jeg har med utgangspunkt i disse prosessene også tatt med andre forfattere som omtaler lignende aspekter om samarbeid, for å skaffe et bredere grunnlag. En annen viktig forsker som jeg har valgt å løfte frem, er Gittel. Hun har gjennomført en rekke forskningsprosjekt som fokuserer på koordinering og har introdusert begrepet relasjonell koordinering. Jeg har valgt å fordype meg i denne teori da jeg anser at den bidrar med en viktig innfalsvinkel til hva som er vesentlig når bedrifter sammen inngår i tjenesteproduksjonen og har felles aktiviteter som i ulik grad må koordineres. Jeg har også valgt å fokusere på de utfordringene som Persson og Westrup fant i sin studie om grenseoverskridende lederskap. Disse utfordringer fanger inn mange praktiske sider ved samarbeid som må håndteres dersom samarbeidet skal lykkes.

## 2.4 Empiriske veivalg

Når det gjelder empiri, har jeg valgt ikke å gjennomføre en empirisk feltundersøkelse i forbindelse med oppgave prosessen. Hovedgrunnen til dette er at den eksisterende litteraturen er svært mangelfull når det gjelder det nettverksfokus som jeg ønsker å belyse i min oppgave. Derfor mener jeg at det er et behov for å presentere dette fokuset før en empirisk undersøkelse gjennomføres. Samtidig tar den litteraturen jeg har brukt for å svare på mitt formål sitt utgangspunkt i empiriske studier. Derfor ser jeg litteraturgranskningen som en del av min empiriske undersøkelse, da jeg

gjennom denne tar del i den empiri som andre forskere har gjennomført. Videre har jeg den senere tid, både som kunde og som ansatt, opplevd en rekke tilfeller der feil har oppstått og observert hvordan disse er blitt håndtert. Etter at jeg begynte på min utdanning og etter hvert har fått mer kunnskaper om servicebransjen og om emnet service recovery, har jeg aktivt observert situasjoner der bedrifter har håndtert feil på en mangelfull måte. Jeg har videre brukt teoriene for å kategorisere og analysere mine observasjoner.

De ustrukturerte observasjonene er sammen med litteraturgjennomgangen den empiri jeg har benyttet som utgangspunkt for mine studier av emnet. Jeg anser at jeg gjennom dette har fått tilrekkelig innsikt i hvordan servicebedrifter og service recovery fungerer i praksis og at jeg dermed kan trekke konklusjoner som er relevante. Samtidig ser jeg at det finnes et behov for empiriske studier av service recovery for tjenestebedrifter som inngår i nettverk og at min studie kan virke som en plattform for videre forskning. Jeg kommer i slutten av oppgaven til å presentere forslag til videre forskning. I tillegg vil jeg peke på noen aspekter som er ekstra interessante og derfor viktig å undersøke nærmere med empiriske undersøkelser i bedrifter.

## 2.5 Analytiske veivalg

Som tidligere nevnt, er det få forskere som har beskrevet aspekter i arbeidet med service recovery når flere bedrifter inngår i tjenesteleveransen. Jeg har samtidig observert at det på den ene side finnes mye litteratur som beskriver viktige aspekter som bør arbeides med når en bedrift utvikler en service recovery strategi, og på den andre side en rekke teoretikere som belyser viktige forhold som må innfries for at samarbeid skal fungere over organisatoriske grenser, og hvilke prosesser de samarbeidende partene må gjennomføre. Jeg vil integrere disse to teoretiske utgangspunktene gjennom resultatene som Weber og Spark, og Grönroos har konkludert med i sine studier og de konkrete situasjonene jeg har observert som kunde og ansatt i tjenestebedrifter. Weber og Spark påpeker i sin studie på at det er viktig at partene som inngår i en allianse samarbeider rundt service recovery, og Grönroos presenterer resonnement om hvordan tjenestebedrifter som inngår i nettverk av tjenestesystemer og sammen leverer den totale tjenesten til kunden, påvirker hverandre. Gjennom denne integrasjonen med og av eksisterende litteratur vil jeg presentere et forslag til en ny referanseramme eller et nytt perspektiv, som et tillegg til den forskning som eksisterer om emnet service recovery. I det fjerde kapittelet i oppgaven beskriver jeg først hovedgrunnene til hvorfor det finnes et behov for samarbeid, og deretter løfter jeg frem de problemer og muligheter som jeg har identifisert i arbeidet med service recovery når flere bedrifter inngår i tjenesteleveransen. Problemene

og mulighetene som jeg har fokusert på, er først og fremst basert på de aspekter som Tax og Brown presenterer og på mine egne observasjoner. Jeg har brukt de fire trinnene og det innholdet som Tax og Brown har med i sin modell til å kategorisere mine observasjoner, og på den måten identifisere problemene og mulighetene. Jeg vil i denne presentasjon løfte frem eksempler fra mine egne observasjoner som understreker de problemer og muligheter som finnes.

På grunnlag av det som er nevnt over konkluderer jeg med at det finnes et behov for samarbeid mellom partene som inngår i tjenesteleveransen for å løse de problemer som oppstår når de arbeider med service recovery strategier hver for seg og for å omgjøre problemene til muligheter. Med dette som utgangspunkt legger jeg fram en ny referanseramme i form av en modell som beskriver konkrete trinn som bedriftene i tjenesteleveransesystemet eller i nettverket bør gjennomføre for sammen å utvikle en fullstendig service recovery strategi. Denne modellen bygger på en integrering av Tax og Browns firetrinns tilnærming til arbeidet med service recovery, Hauglands fire samarbeidsprosesser og mine egne observasjoner. Jeg vil beskrive nærmere hvordan jeg har gjennomført denne integreringen når modellen blir presentert i kapittel 4. Deretter fokuserer jeg på noen utfordringer som kan oppstå når bedriftene i nettverket samarbeider om en service recovery strategi.

## 3. TEORETISKE UTGANGSPUNKTER

---

*I dette kapitlet presenteres oppgavens teoretiske utgangspunkter. Kapitlet er oppdelt i to hoveddeler: 1) Service recovery og 2) Samarbeid i nettverk. Teoriene ligger til grunn for den nye referanserammen som jeg vil presentere for å svare på oppgavens formål som er ” å identifisere problemer og muligheter som oppstår i arbeidet med service recovery når et nettverk av bedrifter er involvert i tjenesteleveransen, og vise hvordan problemene kan løses og mulighetene realiseres.”*

---

### 3.1 Service recovery

---

*I dette avnitt følger først en redegjørelse om hva service recovery innebærer og hvilke påvirkninger dette har for å skape verdi for kunden og bedriften. Deretter presenteres tjenesters særtrekk etterfulgt av en refleksjon over hvordan disse særtrekk påvirker arbeidet med service recovery. Til slutt følger en presentasjon av fire områder og ulike strategier som bør fokuseres på for å kunne utvikle en vellykket service recovery strategi.*

---

#### 3.1.1 Service recovery og effektene av en slik strategi.

Forskning viser at kvaliteten på en tjeneste som leveres i servicemøtet, har dramatisk påvirkning på kundens tilfredsstillelse og lojalitet mot bedriften.<sup>24</sup> Reichheld har i sin studie funnet at det eksisterer en direkte link mellom lojale kunder og lønnsomhet, og at bedrifter som skaper verdier for sine kunder også oppnår finansiell og konkurransemessig overlegenhet.<sup>25</sup> Å skape og opprettholde gode relasjoner med sine kunder, er derfor en viktig faktor for å lykkes i servicebransjen. Bedrifter må derimot regne med at alt ikke alltid går som planlagt. En servicefeil defineres i følge Maxham som:

*”Any service-related mishaps or problems (real and/or perceived) that occur during a consumer’s experience with the firm.”<sup>26</sup>*

Når problemer og klagemål oppstår, er det avgjørende å håndtere disse på en riktig måte slik at kunden blir fornøyd og til tross for feilen forblir lojal og benytter tjenesten på nytt.<sup>27</sup> Reichheld og Sasser peker på at kunder som er misfornøyd med en bedrifts måte å levere sine tjenester på, ofte

---

<sup>24</sup> Hocutt, Mary Ann., Bowers, Michael. R. & Donovan, D. Todd (2006). *The art of service recovery: fact or fiction?* Journal of Services Marketing, Vol. 20, nr. 3. p 199-207. s.199

<sup>25</sup> Reichheld, Frederick.F (1993) Loyalty-based management. Harvard Business Review, Vol. 71, nr.2, p. 64-72. s. 64

<sup>26</sup> Maxham, James. G.III. (2001), "Service recovery's influence on consumer satisfaction, word-of-mouth, and purchase intentions", *Journal of Business Research*, Vol. 54, nr. 1, p.11-24. s. 11

<sup>27</sup> Tax & Brown (1998). s.75

velger en annen bedrift neste gang, uten at bedriften får vite at de har vært misfornøyd.<sup>28</sup> I følge Hart m.fl. er målet med service recovery som respons på en servicefeil, å øke kundens tilfredshet og gjennom det bygge kundelojalitet.<sup>29</sup> Et annet viktig formål med service recovery, er å redusere sjansen for at en misfornøyd kunde sprer negativ ”word of mouth” om bedriften.<sup>30</sup> Kunder som er misfornøyd med en tjeneste forteller, i følge ulik forskning, mellom åtte og tyve personer om opplevelsen, avhengig av grad av servicfeil og hvor misfornøyd kunden er.<sup>31</sup> Tax og Brown definerer som nevnt innledningsvis service recovery som:

*”...a process that identifies service failures, effectively resolves customer problems, classifies their root cause(s), and yields data that can be integrated with other measures of performance to assess and improve the service system.”<sup>32</sup>*

Service recovery gir bedrifter muligheten til å vinne tilbake misfornøyde kunder og gjør organisatorisk læring mulig for å redusere sjansen for at liknende feil oppstår i fremtiden.<sup>33</sup>

Det er dog viktig at service recovery utføres på rett måte. Hart m.fl. har i sin studie funnet at mer enn halvparten av de forsøk som blir gjort for å respondere på klager fra kunder, resulterer i en forsterkning av den negative reaksjonen til tjenesten og bedriften. Videre beskriver forfatterne at service recovery er en annerledes lederskaps filosofi som har kundens tilfredsstillelse som et primært mål for bedriften. Service recovery er fundamental for service kvaliteten og bør derfor høre med som en integrert del av bedriftens strategi. De mener også at ledelsen i bedriftene må skifte fokus fra kostnadene som er nødvendig for å behage kunden, til verdiene som skapes ved å gjøre kunden fornøyd. Første skritt i prosessen bør være å måle de kostnader som følger av feil som skjer. Mange bedrifter undervurderer det økonomiske tapet bedriften har på grunn av at misfornøyde kunder gjerne ikke benytter seg av bedriftens tjenester på nytt, og de kostnader som kommer i tillegg på grunn av at bedriften må kompensere for bortfallet av kunder ved å skaffe nye kunder. Forfatterne peker også på at det ofte er faktorer som kan måles i ”kroner og øre” som står i fokus og som får betydning for hva som blir gjennomført. Identifisering av tapte inntekter og kostnader som kommer i tillegg på grunn av feil som skjer, vil få ledelsen til å forstå at det er få service recovery innsatser

---

<sup>28</sup> Reichheld & Sasser (1990) s. 105

<sup>29</sup> Hart, Heskett & Sasser (1990) s. 148 og 156

<sup>30</sup> Hocutt, Bowers & Donovan (2006) s. 199

<sup>31</sup> Hocutt, Bowers, & Donovan, (2006) s. 199 & Hart, Heskett & Sasser (1990) s.153

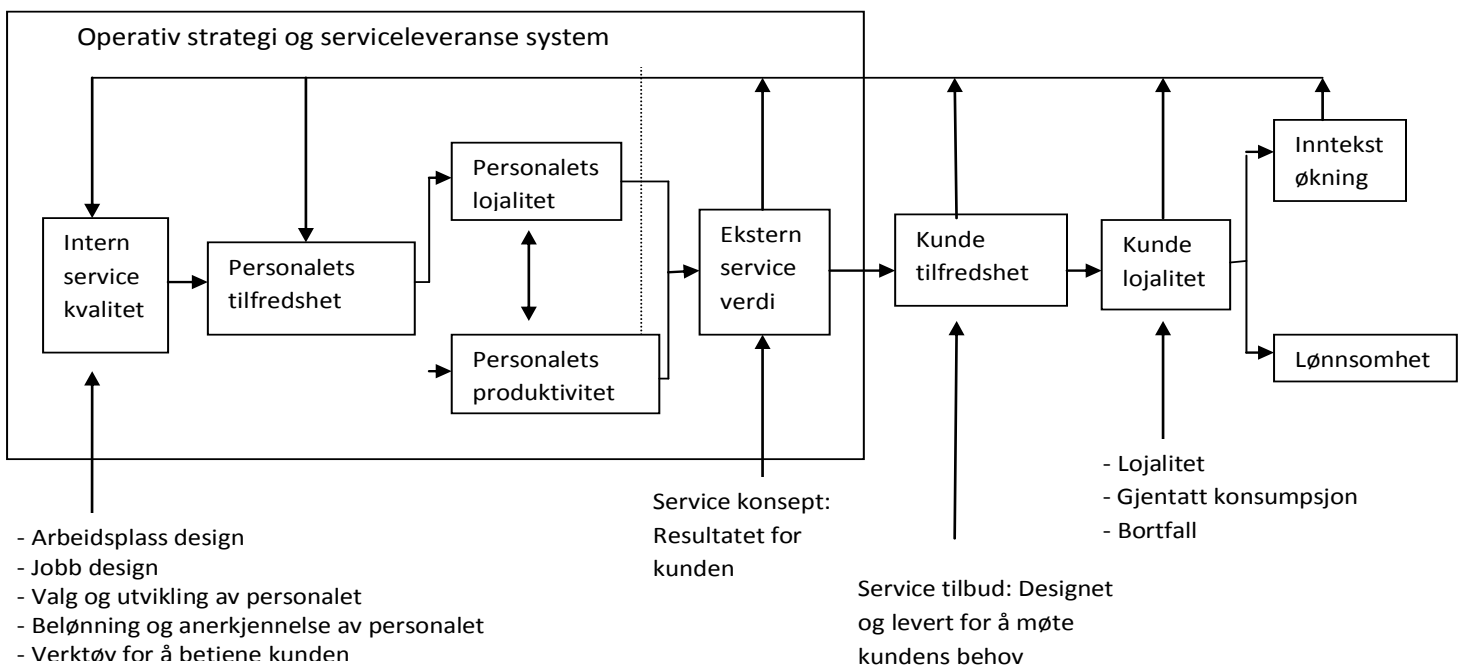
<sup>32</sup> Tax & Brown (2000) s. 272

<sup>33</sup> Smith, Jeffery. S, Karwan, Kirk. R. & Markland, Robert. E. (2009) *An Empirical Examination of the Structural Dimensions of the Service Recovery System*. Decision Sciences, vol. 40, nr. 1, p.165-186. s. 166

som er for kostbare.<sup>34</sup> Grønroos løfter frem at det koster fem ganger mer å skaffe en nye kunde enn å beholde en gammel. Han skriver at målet med service recovery er:

*”...att göra kunderna nöjda trots servicemisshyckanden och att upprätthålla och om möjligt förbättra den långsiktiga relationskvaliteten samt att behålla såväl kunderna som den långsiktiga lönsamheten istället för att skapa kortsiktiga kostnadsbesparingar”.*<sup>35</sup>

Studier indikerer at service recovery investeringer gir betydelig tilbakebetaling, varierende fra 30 til 150 prosent.<sup>36</sup> Tax og Brown påpeker også verdien av å knytte recovery til lønnsomhet og anser at denne koblingen blir tydelig dersom bedriften undersøker *service - lønnsomhet kjeden*.<sup>37</sup> Denne forbindelsen er vist i figuren nedenfor.



Figur 3.1. Fritt oversatt etter Heskett m.fl. modell "the service-profit chain"<sup>38</sup>

<sup>34</sup> Hart, Heskett & Sasser (1990) s. 150-151

<sup>35</sup> Grønroos (2008) s. 130

<sup>36</sup> Tax, & Brown (1998) s.86

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Heskett, James. L., Jones, Thomas. O & Sasser Jr, W. Earl (1994) *Putting the Service-Profit Chain to Work..* Harvard business Review, Vol. 72, nr. 2, p 164-174. s. 166

I følge Heskett m.fl. viser denne modellen forbindelsen mellom lønnsomhet, kundelojalitet og de ansattes tilfredshet, lojalitet og produktivitet. Lønnsomhet og tilvekst er primært stimulert av kundelojalitet. Denne lojalitet er et direkte resultat av kundetilfredshet, som i sin tur er et resultat av den verdi tjenestebedriften skaper for kunden. Verdier skapes gjennom fornøyde, lojale og produktive ansatte. Videre er det kvaliteten på den supportservice de ansatte handler ut i fra og de prinsipper som finnes i bedriften, som til sammen gjør det mulig for de ansatte å levere ønsket resultat til kunden og som påvirker de ansattes arbeidesinnsats og holdninger.<sup>39</sup> Det er viktig at ledelsen ser denne forbindelsen, forstår og får innsikt i hvilke effekter service recovery har på bedriftens lønnsomhet, og på det grunnlag handler for å utvikle en service recovery strategi.

Grønroos løfter frem at dersom de ansatte skal forstå behovet for og motiveres til arbeidet med en service recovery strategi, kreves det at den øverste ledelsen viser vilje til å skape en serviceinnrettet organisasjon. Dette må også vises i handling, ikke bare i fine ord. Service- og kundefokuset må integreres i alt fra bedriftens idé og visjon, til system- og prosessdesign. Det å skape en god servicekultur er derfor i stor grad avhengig av at alle arbeider mot samme mål. I utviklingen av en mer service innrettet bedrift finnes det ofte et stort behov for forandring. Selv om ledere på ulike nivåer, fra øverste ledelse til operative ledere, har ansvar for å utvikle og implementere bedriftens strategi og derfor også service recovery strategien, er det viktig at planlegging og avgjørelser skjer sammen med berørt personale. Dette skaper engasjement hos de ansatte både når det gjelder den videre prosessen og når det gjelder avgjørelsene som blir tatt i forbindelse implementeringen av forandringene. Dessuten besitter kundekontaktpersonalet verdifull informasjon og kunnskap om kundens behov og ønsker, og om hvordan prosessene i bedriften fungerer i praksis. Når disse involveres i planleggingsprosessen får ledelsen et bedre grunnlag for å ta de rette avgjørelser.<sup>40</sup>

### 3.1.2 Service recovery og tjenester

I følge Bruhn og Georgi finnes det i service management teorien, en akseptert sannhet om at ”null feil” er et urealistisk mål i servicebransjen. Grunnen til dette er de særtrekk tjenester har.<sup>41</sup> Bedrifter som virker i tjenestebansjen har andre utfordringer å hanskas med enn bedrifter som selger varer. Grønroos definerer en tjeneste som:

---

<sup>39</sup> Heskett, Jones & Sasser 1994) s 164-165

<sup>40</sup> Grønroos (2008) s. 400-401

<sup>41</sup> Bruhn & Georgi (2006) s. 93

*”En process bestående av en serie mer eller mindre icke-påtagliga aktiviteter som vanligtvis, men inte nödvändigtvis alltid, äger rum i interaktionen mellan kunden och servicepersonal och/eller fysiska tillgångar eller varor och/eller tjänsteleverantörens system, och som tillhandahålls som en lösning på kundens problem”.*<sup>42</sup>

Grönroos löfter frem tre grunnleggende særtrekk for tjenester. Først og fremst er tjenester en *prosess* som består av aktiviteter eller en serie av aktiviteter. I prosessen anvendes flere ulike typer av ressurser som mennesker, varer og andre fysiske ressurser, informasjon, systemer og infrastruktur, ofte i direkte integrasjon med kunden.<sup>43</sup> Kunden kan til en viss grad dra nytte av resultatet av tjenesteprosessen, for eksempel en ny frisyre eller transporten mellom to destinasjoner, og dels dra nytte av prosessen i seg selv, for eksempel på et restaurantbesøk eller et sportsarrangement.<sup>44</sup> Edvardsson og Olsson definerer tjenesteprosess som:

*”the chain or chains of parallel and sequential activities which must function if the service is to be produced”*<sup>45</sup>

Videre kan tjenesteprosessen deles opp i to deler, den som er synlig og den som er usynlig for kunden. Når feil oppstår i den synlige delen, oppstår det med kundens nærvær og involvering. Den usynlige delen av prosessen er vanligvis ikke synlig for kunden, men når feil oppstår her påvirker det den synlige delen og derfor også kunden.<sup>46</sup>

Det andre hovedsærtrekket er at tjenester ofte *produseres og konsumeres samtidig*. Dette fører til at kvalitetssikring av tjenesten må utføres samtidig som den produseres, i motsetning til i produksjonen av varer der produktet kan kontrolleres før det når kunden. Det tredje grunnleggende særtrekket er at kunden deltar i prosessen. Det vil si at *kunden er medprodusent* i tillegg til at han eller hun mottar tjenesten. Dermed får bedriften mindre kontroll over resultatet av prosessen.<sup>47</sup> Kunden, eller kundens objekt, er på den måten en ekstern ressurs i prosessen som bedriften ikke har rådighet og kontroll over. Hvordan kunden medvirker i prosessen er utenfor bedriftens kontroll og det eneste bedriften kan gjøre er å påvirke kunden til å medvirke på en konstruktiv måte. De interne ressursene derimot, slike som personale, ulike systemer og rutiner, kan bedriften kontrollere da de ”eier” disse.

---

<sup>42</sup> Grönroos (2008) s.62

<sup>43</sup> Ibid. s. 63-64

<sup>44</sup> Bruhn & Georgi (2006) s. 13

<sup>45</sup> Edvardsson, Bo & Olsson, Jan (1996) *Key concepts for new service development*. Service Industries Journal, Vol. 16, nr.2, p.140-165 s. 155

<sup>46</sup> Grönroos (2008) s. 351-352

<sup>47</sup> Ibid. s. 63-65



Når en bedrift fremstiller et produkt, har den fullstendig kontroll over hele prosessen og de ressurser som inngår. I tjenesteproduksjonen er kunden en viktig ressurs som ikke kan kontrolleres.<sup>48</sup>

Disse tre hovedtrekk medfører utfordringer i arbeidet med service recovery. Bruhn og Georgi peker på at det ikke er mulig å endre tjenesten uten at kunden merker dette, fordi tjenesten blir produsert og konsumert samtidig og fordi tjenester består av en prosess der kunden er medprodusent. Samtidig kan kunden som medprodusent være grunnen til at feil oppstår. Dette viser klart at bedriften ikke kan ha full kontroll over utfallet.<sup>49</sup> Duffy mener at disse tre hovedtrekkene ved tjenester gjør det vanskelig å sette opp klare regler for tjenesteproduksjonen. Særtrekkene gjør også tjenester til en menneskeintensiv prosess, og det betyr at det er problematisk å standardisere kundemøtet for å eliminere feil.<sup>50</sup> Dette tyder på at det kreves stor fleksibilitet i tjenesteproduksjonen for at den til enhver tid skal holde høy kvalitet.

Et annet særtrekk som påvirker arbeidet med service recovery, er at tjenester er *heterogene*, hvilket betyr at en og samme tjeneste ikke oppleves likt av ulike kunder.<sup>51</sup> Samspeillet mellom kunden og tjenestegiveren og kundens forventninger og preferanser, bestemmer hvor vellykket kunden opplever at tjenesten blir utført og hvilken verdi den tilfører kunden.<sup>52</sup>

Som nevnt innledningsvis i kapitlet definerer Maxham en servicefeil som: *Any service-related mishaps or problems (real and/or perceived) that occur during a consumer's experience with the firm.*<sup>53</sup> Definisjonen løfter frem at servicefeil både har et reelt og et opplevd innhold. Grønroos viser også til at kvaliteten på en bestemt tjeneste er avhengig av hvordan kunden opplever tjenesten. Det er derfor viktig at bedriften definerer kvalitet på samme måte som kunden gjør dette. Han har videre introdusert begrepet *opplevd tjenestekvalitet*. Om den opplevde tjenestekvaliteten er god eller dårlig, bestemmes av hvor godt kundens forventninger av kvalitet stemmer overens med erfaringen de har av kvaliteten på tjenesteleveransen. Forventet kvalitet påvirkes av en rekke faktorer. Dette kan f.eks være markedskommunikasjon, ”word-of-mouth”, pris, og kundens behov og vurderinger og bedriftens image, som ofte er basert på tidligere erfaringer. Erfaringen av kvalitet påvirkes til dels av den tekniske kvaliteten på tjenesten, det vil si hva kunden får i sin interaksjon med bedriften, og dels av

---

<sup>48</sup> Bruhn & Georgi (2006) s. 14

<sup>49</sup> Bruhn & Georgi (2006) s 93-94

<sup>50</sup> Duffy, Jo Ann. (2000:227) *Service Recovery* I: Fitzsimmons, James A. & Fitzsimmons, Mona J. *New Service Development. Creating Memorable Experiences*. Thousand Oaks California: Sage Publications, Inc. s. 277- 280

<sup>51</sup> Grønroos (2008) s. 64-65

<sup>52</sup> Bruhn & Georgi (2006) s. 14-15

<sup>53</sup> Maxham (2001) s. 11

den funksjonelle kvaliteten, det vil si hvordan kunden mottar tjenesten og hvordan tjenesteleverandøren fungerer. Image påvirker også kundens erfaring av kvalitet. Dersom de forventninger kunden har, ikke svarer til erfaringen, opplever kunden kvaliteten som dårlig. Det er derfor viktig at ledelsen undersøker hvilke forventninger målgruppen av kunder har til kvalitet, og ut i fra dette definerer den kvalitet som bedriften skal levere. Om bedriften lover for mye, for eksempel gjennom sin markedsføring, blir kunden garantert misfornøyd. Hva optimal kvalitet innebærer, er først og fremst avhengig av bedriftens strategi, for eksempel lavprisstrategi, og av forventningene til de kundene bedriften retter sitt tilbud til.<sup>54</sup>

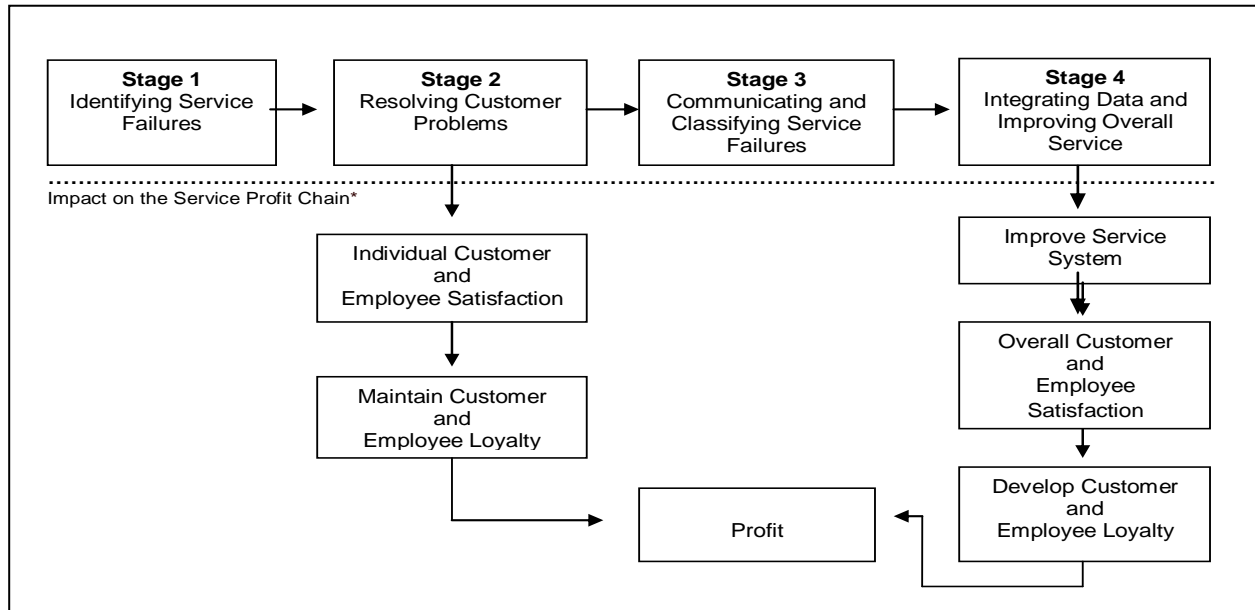
Resonnement omkring betydningen av service recovery og tjenesters særtrekk, viser at tjenestebedrifter bør ha en integrert service recovery strategi og at dette er en forutsetning for at alle bedriftens kunderelasjoner skal kunne føre til lønnsomhet. Tjenesters særtrekk gjør også at jobben med service recovery blir mer kompleks og stiller høye krav til bedrifter som selger tjenester sammenlignet med de som bare selger varer. Som Hart m.fl. påpeker er det likevel ikke tilrekkelig bare å ha en service recovery strategi. Denne strategien må også implementeres og utføres på riktig måte, slik at bedriften oppnår målet om å gjøre kunden fornøyd. Slik kan man utvikle lojalitet og fortsatt beholde lojale kunder.

---

<sup>54</sup> Grönroos (2008) s. 81-82

### 3.1.3 Service recovery i praksis

Tax og Brown har utviklet en fire trins tilnærming på konkrete områder ledelsen i bedriften bør fokusere på i utviklingen av en effektiv service recovery strategi. (figur 3.2)

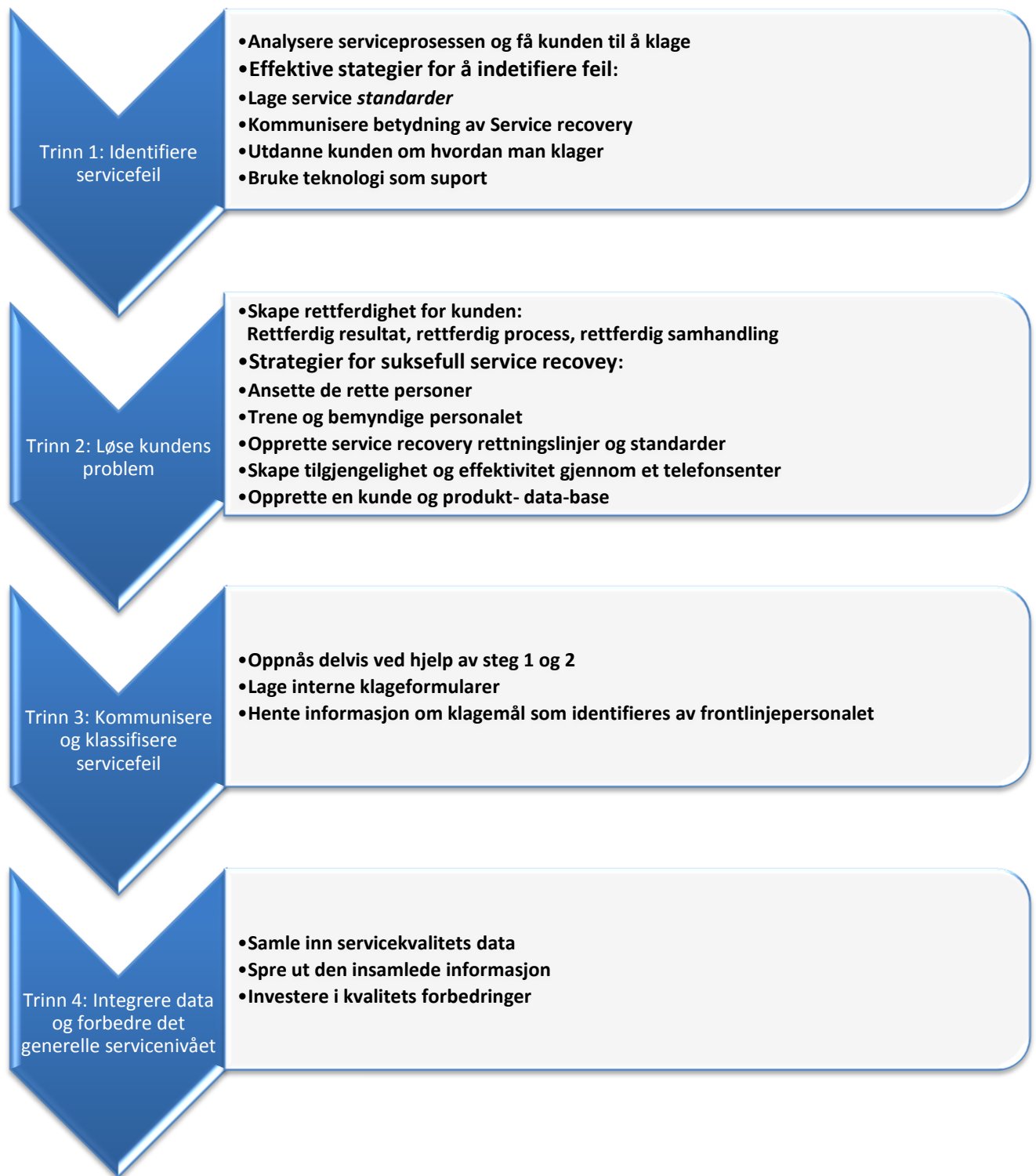


Figur 3.2 The Service recovery process.<sup>55</sup>

Modellen har forfatterne opprettet uti fra Hessket mf. modell av service- lønnsomhets kjeden (se figur 3.1) Målet med disse steg og strategier er at bedriften skal forberede seg på å håndtere feil som oppstår og bedre kunne lære av disse, både for å unngå at liknende feil oppstår igjen og for å utvikle sine rutiner og arbeidsmåter slik at feil kan håndteres på en bedre måte neste gang.<sup>56</sup> De fire trinnenes hovedinnhold er sammenstilt i figur 3.3 og vil bli behandlet nærmere i de følgende avsnittene.

<sup>55</sup> Tax, & Brown (1998) s. 76

<sup>56</sup> Ibid s.76-77



Figur 3.3 Fritt oversatt og sammenstilt etter artikkel skrevet av Tax og Brown (1998)<sup>57</sup>

<sup>57</sup> Tax & Brown (1998)

### 3.1.3.1 Identifisering av servicefeil

Dersom feil oppstår uten at bedriften vet om det, er det selvsagt lite bedriften kan gjøre og kunden kommer garantert til å forbli misfornøyd. Derfor innebærer det første steget som Tax og Brown presenterer å *identifisere servicefeil*. Dette kan gjøres ved at bedriften aktivt jobber for å oppdage feil og ved å få hjelp av kundene ved å oppmuntre dem til å kommunisere de feil de opplever.<sup>58</sup> Hart m.fl. peker på at bedriften selv bør gå nøye gjennom sin serviceprosess, identifisere problemområder og ta fatt på disse i sitt videre arbeid med sin service recovery strategi. Enkelte deler av prosessen er mer komplekse en andre, særlig de som involverer flere personer eller utstyr og systemer som skal koordineres. Det er viktig å ha et fokus på disse problemområdene fordi en feil fort forplanter seg i systemet i en kjedereaksjon. Dermed kan bedriften eliminere visse feil ved å forbedre systemet, men også legge planer og forberede seg på hvordan de på en bedre måte skal håndtere feil som oppstår i fremtiden.<sup>59</sup>

Som nevnt over kan bedriften også få hjelp av kundene for å identifisere feil. Imidlertid viser forskning at det ikke er helt lette å få kundene til å klage. Studier viser at bare fem til ti prosent av kunder som opplever servicefeil klager. Mange kunder bytter i all stillhet til en annen bedrift og i tillegg kan de spre negativ "word-of-mouth" om bedriften, uten at bedriften får kunnskap om dette. Forfatterene har i sine studier funnet at hovedgrunnene til at klagemål ikke blir presentert er 1) at kunden ikke tror at bedriften kommer til å gjøre noe med klagen, 2) at kunden er usikker på sine rettigheter og bedriftens plikter, 3) at kunden ikke vil konfrontere personen som har begått feilen eller 4) at kunden mener det ta for mye tid og krefter å klage.<sup>60</sup> Mange bedrifter ser på klager som noe negativt og noe som bare genererer kostnader. Likevel utgjør klager en stor verdi, for klager gir bedriften en mulighet til å løse problemet og på den måten gjøre en misfornøyd kunde fornøyd.<sup>61</sup> En klage gir bedriften en ny sjanse, en sjanse som ikke oppstår uten at kunden legger frem sin klage.

Tax og Brown presenterer flere framgangsmåter eller strategier for å identifisere feil. Ved å sette *servicestandarder* på sitt tilbud og kommunisere dette gjennom servicegarantier, gir bedriften klare signaler til kunden om hva de kan forvente seg. Dermed vet kunden når bedriften underpresterer, og det kan føre til at kunden føler seg berettiget til å klage. Servicestandarder hjelper også personalet til å vite når de skal handle for å gi kunden det som er lovet på forhånd. Dette henger også sammen med

---

<sup>58</sup> Tax, & Brown (1998) s.77

<sup>59</sup> Hart, Heskett & Sasser (1990) s. 152-153

<sup>60</sup> Tax, & Brown (1998) s. 77

<sup>61</sup> Rust, Ronald.T, Subramanian, Bala & Wells, Mark. (1992) *Making Complaints a Management Tool*. Marketing management. Vol. 1, nr 3, s. 40-46. s. 42

betydningen av å kommunisere til de ansatte at *service recovery er viktig* og at det er personalet som har ansvar for å håndtere feil på en best mulig måte. Frontpersonalet er en av de viktigste ressursene bedriften har til å oppdage feil, for det er de som er i direkte kontakt med kunden.<sup>62</sup> Hart m.fl. løfter frem at personalet bør ha et større fokus på å identifisere problemer. Det kan innebære noe så enkelt som å spørre kunden om alt er som forventet eller å lytte til og fange opp spontane kommentarer fra kunder, som i utgangspunget ikke var ment som formelle klager.<sup>63</sup> Verdien av service recovery kan også kommuniseres ved å fokusere på det i de grunnverdier bedriften har. Dette skaper et miljø som oppfordrer de ansatte til å identifisere feil og håndtere feilene med god service recovery.<sup>64</sup>

En annen viktig strategi for å få kundene til å klage, er å *utdanne kundene* ved å informere dem om hvor de skal henvende seg, hvordan de utformer en klage og i hva de kan forvente seg av prosessen. *Teknologi* er et hjelpemiddel som mange bedrifter har tatt i bruk i dag og som gjør det lettere for kunden å nå frem med sin klage. Blant annet har gratis telefonlinjer vist seg å være et vellykket hjelpemiddel. Forskning viser at muntlig kontakt med kunden passer bedre for service recovery enn skriftlige henvendelser. Muntlig kontakt gjør det lettere å forstå hva kunden mener og vil oppnå, og det blir også gitt anledning til å vise empati og forståelse. Samtidig er det mange kunder som synes at det er lettere å fremføre en klage over telefon enn ansikt til ansikt med en kundebehandler.<sup>65</sup>

### 3.1.3.2 Løse kundens problem

Det andre trinn som Tax og Brown legger frem innebærer at bedriften må løse kundens problem. Når en feil er identifisert gjelder det å handle raskt. I sine studier har forfatterne funnet ut at kunder som klager opplever at problemet de har er av stor betydning og at de vil ha rettferdighet. Forfatterne skiller mellom tre typer rettferdighet: Rettferdig resultat, rettferdig prosess og rettferdig interaksjon.<sup>66</sup> (se figur 3.3)

---

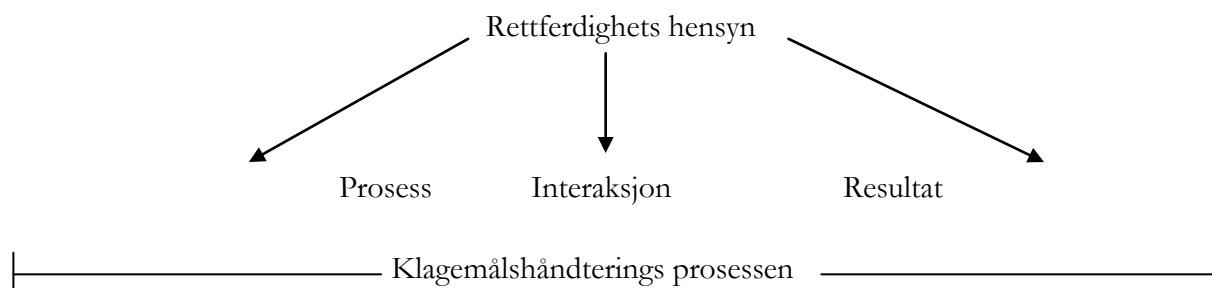
<sup>62</sup> Tax, & Brown (1998) s. 77

<sup>63</sup> Hart, Heskett & Sasser (1990) s.152

<sup>64</sup> Tax, & Brown (1998) s.77-78

<sup>65</sup> Ibid. s. 78

<sup>66</sup> Ibid. s. 79



Figur 3.3 – Fritt oversatt etter Tax og Brown <sup>67</sup>

Et *rettferdig resultat*, innebærer at bedriften gir en rimelig kompensasjon for feilen som tilfredsstiller kundens forventninger. Vanlige former for kompensasjon er tilbakebetaling, kreditt, korleksjon av pris, reparasjon eller erstatning, enten hver for seg eller i en kombinasjon. Forfatterne har også funnet at en unnskyldning i tillegg til en av de kompensasjonene som er nevnt over, bidrar til at kunden oppfatter løsningen som rettferdig. For at kunden skal oppfatte *prosessen som rettferdig* kreves det at bedriften direkte tar på seg ansvaret for feilen og deretter handler raskt, helst via handling fra den personen som mottok klagen. Fleksibilitet i systemet er her nødvendig, slik at det kan bli tatt hensyn til kundens meninger om hva som bør gjøres. Prosessen bør være oversiktlig for kunden uten tidkrevende og unødvendige steg. *Rettferdig interaksjon* innebærer at personalet er høflig, viser interesse, er ærlig, gir en forklaring på hvorfor problemet har oppstått, og i tillegg viser en genuin innsats for å løse det. Tax og Brown poengterer at opplevelsen av rettferdighet sterkt påvirker kundens evaluering av service recovery prosessen. De anser også at dersom bedriften mislykkes i en av de tre typene av rettferdighet, så reduseres også sjansen for at kunden skal bli tilfredstilt.<sup>68</sup>

Videre legger forfatterne frem ulike strategier for å kunne gjennomføre en vellykket recovery og løse kundens problem. Studier de har gjennomført viser at kvaliteten på recovery innsatser, i stor grad er avhengig av frontpersonalets håndtering og effektivitet. Derfor er det essensielt å *ansette kompetent personale* som kan håndtere problemer og det stress som følger med jobben, på en bra måte. Dette krever at bedriften i ansettelsesprosessen fokuserer på kriterier som en person må ha for å klare denne typen situasjoner. Disse kriteriene kan f.eks være ferdigheter i kommunikasjon og organisering, evne til å lytte og til å analysere problemer, evne til å hente seg inn igjen og stresshåndtering. I tillegg er det viktig å *utdanne de ansatte* i blant annet bedriftens grunnprinsipper og rutiner for recovery og garantier, og *trene dem* i å lytte og kontrollere sitt sinne og gi dem ferdigheter

<sup>67</sup> Tax & Brown (2000) s. 277

<sup>68</sup> Tax & Brown (1998) s. 79-81

som er nyttig i samarbeidet med de andre i personalet.<sup>69</sup> Simulering av hendelser eller rollespill er i følge Hart m.fl. den mest effektive måten å trene opp de ansatte og gi dem kunnskaper om hvordan det er å håndtere klager og feil. De presiserer også at det er viktig at personalet har kunnskaper om hele tjenesteleveranseprosessen. Gjennom dette får personale økt forståelse av hvordan ulike deler av prosessen henger sammen slik at de raskt finner den beste løsningen, for både bedriften og kunden.<sup>70</sup>

Dersom personalet skal håndtere feil på beste mulige måte og innfri de tre typene rettferdighet, er det, i tillegg til de ferdigheter som er nevnt over, viktig at de får den autoritet som er nødvendig for å kunne gjøre sine oppgaver.<sup>71</sup> Den beste fremgangsmåten for å løse et problem, er som nevnt tidligere, at de som møter kunden og identifiserer en feil, også har ansvar for å løse det aktuelle problemet. For at dette skal være mulig, er det ofte nødvendig å ta avgjørelser som bryter med de rutiner som finnes og som frontlinjepersonalet derfor ikke har myndighet til å ta.<sup>72</sup> Tax og Brown viser at en av virkningene av å gi de ansatte autoritet, er økt motivasjon og innsats i arbeidet med å løse problemer. En annen effekt er at prosessen går lettere når de ansatte har mulighet til å løse kundens behov, i tillegg til at kunden opplever resultatet som mer rettferdig dersom personalet har mulighet til å være fleksibel i sin håndtering av feilen.<sup>73</sup>

Mange bedrifter er redde for å gi personalet den handlingsfrihet som de behøver for å løse problemer, da de frykter at personalet da vil ”gi vekk butikken”. Disse overser det faktum at dersom de binder personalets hender resulterer det i at en del kunder ikke kommer tilbake. Kostnaden for å beholde kunden er langt mindre enn kostnaden for å skaffe nye.<sup>74</sup> Tax og Brown presiserer også at det er viktig at bedriften setter grenser for hva som er tillatt og hva som ikke er tillatt, såkalte sikkerhetssoner, slik at en handling ikke skaper problemer for resten av serviceprosessen. Dette henger sammen med den andre strategien, som innebærer at bedriften må utarbeide retningslinjer og standarder for hvordan feil skal håndteres for å gjøre kunden fornøyd.<sup>75</sup>

Grønroos påpeker at bedriften også må holde kunden oppdatert om hva som skjer. Mye frustrasjon i forbindelse med feil som oppstår, skyldes mangel på informasjon. Derfor er det viktig å informere

---

<sup>69</sup> Tax, & Brown (1998) s. 81-82

<sup>70</sup> Hart, Heskett & Sasser (1990) 154-155

<sup>71</sup> Tax, & Brown (1998) s. 82

<sup>72</sup> Hart, Heskett & Sasser (1990) s.155-156

<sup>73</sup> Tax, & Brown (1998) s. 82

<sup>74</sup> Hart, Heskett & Sasser (1990) s.150-151

<sup>75</sup> Tax, & Brown (1998) s. 82



kunden om at feilen er oppdaget og om hva som blir gjort for å løse problemet, og i tillegg informere om resultatet og hvilke tiltak og forbedringer bedriften setter i verk for å unngå at feilen skjer igjen.<sup>76</sup>

Samtidig som bedriften må fokusere på å tilfredsstille sine eksterne kunder, er det også viktig at de interne kundene, nemlig personalet, er fornøyd. Bowen og Johnston har introdusert begrepet ”intern service recovery” som omfatter det bedriften gjør for at personalet kan hente seg inn igjen etter eksterne recovery episoder, slik at de kan øke sin evne til å tilfredsstille kunder i fremtiden. Personer i frontlinjer, det vil si de som har kontakt med kunden, må ofte svare for feil som de selv ikke har begått. Når de i tillegg ofte mangler den autoritet som er nødvendig for å løse problemene, kan dette føre til negative følelser i arbeidet med å håndtere feil. Det stress de ansatte opplever oppstår, i følge forfatterne, ofte ut i fra en følelse av at personen ikke har kontroll over situasjonen. Den interne recovery innsatsen kan bestå i at ledere på ulike nivåer i organisasjonen viser empati og forståelse for den vankelige situasjonen som personalet blir satt i når de må løse problemer som de selv ikke har ansvar for. Dersom personalet involveres i arbeidet med å forbedre prosessene, bidrar det også til at personalet vinner tilbake en følelse av kontroll, særlig dersom de i tillegg får den autoritet som skal til for å løse problemer på en god måte. Forfatterne mener således at bedriften må ha en intern recovery strategi for å støtte de tiltak som blir gjort for å tilfredsstille kunder eksternt.<sup>77</sup> Det finnes en klar sammenheng mellom personalets tilfredshet og kundens tilfredshet og lojalitet.<sup>78</sup> Bittner m.fl. fant i sin studie at 42,9 prosent av misfornøyde kunder er et resultat av personalets uvillighet til å respondere på servicefeil.<sup>79</sup>

Den siste strategien forfatterne presenterer innebærer at bedriften systematisk må registrere de feil som oppstår og i tillegg gi en beskrivelse av hvordan problemene blir løst. På dette grunnlag kan bedriften utvikle planer for hvordan de skal reagere dersom samme eller lignende feil oppstår igjen. Her bør informasjon som kommer frem i klager som kunder presenterer for frontpersonalet og i eventuelle samtaler med et telefonsenter og liknende, registreres og klassifiseres. Dette er en nøkkelpå for umiddelbar problemløsning.<sup>80</sup>

---

<sup>76</sup> Grønroos (2008) s. 134

<sup>77</sup> Bowen, David. E. & Johnston, Robert. (1998) *Internal service recovery: developing a new construct*. International Journal of Service Industry Management. Vol. 10, Nr. 2, p. 118-131. s. 120-124

<sup>78</sup> Heskett, Jones & Sasser (1994) s. 166-167

<sup>79</sup> Bitner, Mary Jo, Booms, Bernard H & Tetreault, Mary Stanfield (1990) *The service encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents*. Journal of Marketing. Vol 54, nr 1. P 71-85. s. 80

<sup>80</sup> Tax, & Brown (1998) s. 83

### 3.1.3.3 Kommunisere og klassifisere servicefeil.

Tax og Brown har i sin forskning sett at de fleste bedrifter mislykkes i å dokumentere og kategorisere klager. Dette gjør det vanskelig for bedriften å lære av sine feil. Forfatterne fant at det er flere grunner til dette, blandt annet at de ansatte ikke tok seg tid til å høre på kundens klage i detalj, ikke så verdien av å rapportere dette videre til ledelsen, at bedriften ikke tok på seg ansvaret for feilen men heller skyldte på kunden eller andre bedrifter, og at en stor andel av klager aldri blir løst. Den kanskje viktigste grunnen er at mange bedrifter ikke har et system som gjør det mulig å samle inn og distribuere informasjon om klager til dem som er ansvarlig for at feilene oppstår.<sup>81</sup> Dersom dette er tilfelle, blir den organisatoriske læringen av feil som skjer umulig og det fins en stor sjanse for at feilen dermed oppstår igjen.

En del av de strategier som Tax og Brown peker på i steg en og to kan også brukes for å samle inn, spre ut og klassifisere feil og recovery løsninger. Dette kan skje for eksempel gjennom telefonsenter og ved å skape en ”lære av feil” kultur. Utover dette er det viktig at designen på service recovery prosessen skaper forutsetninger for at feil blir rapportert videre til de som er ansvarlig for feilhåndtering i bedriften, slik at de kan forbedre prosessen og gjøre den smidigere. Interne klageskjema kan være en løsning på problemet og innebærer at de ansatte etter en klage utførlig fyller ut et skjema med informasjon om hva klagen gjelder, grunnen til feilen, hvem som har tatt seg av problemet og hvordan det ble løst. Det er viktig at noen har ansvar for å kommunisere ut de opplysninger som samles inn via skjemaene til alle involverte personer i saken og at bedriften bruker dette som en kilde for å forbedre tjenestesystemet og til å utvikle rutiner for hvordan de skal håndtere lignende feil i fremtiden. Forfatterne har i sine studier også funnet at kunden ofte klager til den nærmeste ansatte de kan finne. Det er derfor en utfordring å sørge for at disse klagen blir kommunisert videre til andre deler av organisasjonen, da de som mottar denne ofte ikke har noe med feilen å gjøre.<sup>82</sup>

Et siste viktig punkt som Tax og Brown løfter frem i dette trinnet er at bedriften bør belønne rapportering av klagemål heller en å straffe en slik adferd.<sup>83</sup> Hart m.fl. peker også på dette og mener at bedrifter i sin belønningsstruktur ikke bare må gi positiv feedback når antall klager minker, men

---

<sup>81</sup> Tax, & Brown (1998) s. 83

<sup>82</sup> Ibid. s. 83-84

<sup>83</sup> Ibid. s. 84-85

fremfor alt også når de ansatte løser problemer og tilfredsstiller kunden. Gode recovery løsninger kan for eksempel publiseres for å hjelpe og inspirere andre.<sup>84</sup>

#### 3.1.3.4 Integrere data og forbedre det generelle servicenivået

Kunder som klager anser at feilen som klagen gjelder er viktig for dem. Klager inneholder derfor essensiell markedsinformasjon for bedriften. Samtidig er det mange kunder som ikke klager og for å kunne utvikle servicekvaliteten er det derfor viktig for bedriften å finne andre måter å samle inn informasjon. Denne innsamling kan i følge Tax og Brown utføres gjennom f.eks kunde-, personal- og konkurrent-spørreskjema, ”mystery shopping” og fokusgrupper. Denne informasjon bør deretter integreres i den klageinformasjonen som bedriften samler inn fra kunder og til sammen utgjøre et grunnlag for tjenstedesign avgjørelser. For å kunne utvikle servicen og på den måte unngå at visse feil oppstår i fremtiden, er det viktig at denne informasjon kommer frem til de som skal utvikle systemet. Møter på tvers av avdelinger der man utveksler informasjon, ideer og planer for forbedringer, er viktig for å kunne oppnå dette.<sup>85</sup>

Tax og Borwn mener at ledelsen bør analyserer ulike alternativer og veie disse mot hverandre når de skal ta avgjørelser som berører kvalitetsforbedringer. Målet er å identifisere de forbedringer som har størst påvirkning på lønnsomheten og bedriften bør derfor prioritere de forbedringer som påvirker de kunder som bidrar mest til bedriftens lønnsomhet.<sup>86</sup> Der er derfor bedriftens hovedkundegruppe som må tas mest hensyn til. Som nevnt er det kunden som avgjør hvor bra kvaliteten på den tjeneste de benytter seg av er. En kunde som etterspør høy servicegrad, men flyr med et lavpris flyselskap kan for eksempel fremme en klage på servicen. Men når flyselskapets kundegruppe er kunder som først og fremst verdsetter lave priser, vil en kvalitetsforbedring for å tilfredsstille denne kunden ikke medføre økt lønnsomhet for bedriften. Dermed er det essensielt å samle inn informasjon om hvilke krav og forventninger bedriftens hovedkundegruppe har til kvaliteten, og ta avgjørelser på grunnlag av dette.

---

<sup>84</sup> Hart, Heskett & Sasser (1990) s.155

<sup>85</sup> Tax, & Brown (1998) s. 85

<sup>86</sup> Ibid. s. 86

### 3.1.4 Sammendrag service recovery

Hittil har jeg blant annet fokusert på betydningen av å opprette og implementere en fullstendig service recovery strategi. Dette skaper forutsetninger for å håndtere feil som oppstår og gir mulighet til å lære av feilene, slik at kunden blir fornøyd og på grunn av det utvikler lojalitet eller forblir lojal. Lojale kunder er en viktig årsak til lønnsomhet og kostnadene som er resultatet av å miste en kunde, er langt høyere enn den ekstrainvestering som skal til for å gjøre kunden fornøyd. Da tjenester består av prosesser der kunden er medprodusent og der produksjon og konsumpsjon skjer samtidig, blir feil ofte direkte synlig for kunden. Dette stiller enda større krav til at bedriften har utarbeidet en plan for hvordan feil skal håndteres. De fire trinn som Tax og Brown presenterer, peker på viktige fokuseringsområder for bedriftsledelsen når de vil utvikle en effektiv service recovery strategi. For hvert av disse trinnene: 1) Identifisere servicefeil, 2) Løse kundens problemer, 3) Kommunisere og klassifisere servicefeil og 4) Integre data og forbedre det generelle servicenivået, har jeg beskrevet en rekke strategier som hjelper bedriften til å gjennomføre disse trinnene. Trinnenes innhold viser også at service recovery involverer en rekke deler av virksomheten. Det gjelder design av recovery prosessen, personalets handlinger og handlingsrom, hvor bra bedriften er på å håndtere feil og i ettertid lære av feil som er gjort, og hvordan prosessene kan forbedres slik at feilen ikke inntreffer igjen.

Jeg kommer til å ta med meg disse kunnskapene videre til det fjerde kapittelet i oppgaven der jeg svarer på mitt formål. Innholdet i de fire trinnene vil jeg i første omgang bruke til å identifisere konkrete problemer og muligheter i arbeidet med service recovery når flere bedrifter er involvert, ved å bruke disse som en struktur for å kategorisere mine observasjoner. De fire trinnene vil også være en del av modellen hvor jeg praktisk viser hvordan samarbeidet om en service recovery strategi kan gjennomføres. I avsnittet som følger presenteres teorier om nettverk og viktige sider ved samarbeid i nettverk som må tas hensyn til dersom samarbeidet skal gi ønsket resultat.

## 3.2 Samarbeid i nettverk

---

*I dette avsnitt diskutere først forekomsten av nettverk og samarbeid over organisatoriske grenser, og en definisjon av nettverk presenteres. Deretter presenteres forfattere som har omtalt service recovery og samarbeid i nettverk og til sist følger en gjennomgang av fire samarbeidsprosesser og teorien om relasjonell koordinering.*

---

### 3.2.1 Nettverk og samarbeid over organisasjoners grenser

Gummesson presenterer to fremtredende trekk ved dagens økonomi. Det ene trekket er at vi lever i et verdisamfunn, som betyr at det er verdiskaping som er ønsket resultat av økonomisk aktivitet og konsumpsjon, ikke bare produkter, service, informasjon og kunnskap i seg selv. Det andre trekket er at verdiskapingen skjer i nettverk av relasjoner fordi vi lever i et nettverksamfunn.<sup>87</sup> Ford m.fl. mener at alle bedrifter eksisterer i et komplekst nettverk av interaksjon mellom bedrifter der de utveksler informasjon, ekspertise, varer og service, penger, lån osv. En bedrift kan betraktes som en brikke i et uendelig mønster av interaksjon, der de i ulik grad integrerer med de andre i nettverket.<sup>88</sup>

Lechner mener at forekomsten av nettverk vokser, mye på grunn av at bedrifter blir mindre integrerte fordi de i større grad fokuserer på sine kjernekompetanser og overfører (outsourcer) andre deler av virksomheten til andre bedrifter. Dermed vokser antall bedrifter som er delaktig i produksjonsprosessen av sluttproduktet og nettverket blir større.<sup>89</sup> Gittell peker på at koordinering med eksterne organisasjoner blir mye viktigere for å oppnå ønskede resultater, fordi organisasjoner i større grad outsourcer tjenester som før ble gjennomført i egen organisasjon til andre.<sup>90</sup> Grønroos mener at tjenestesystemet sjelden kan avgrenses til en enkelt bedrift og at det ofte finnes et større system som består av et nettverk av ulike bedrifters tjenestesystemer. Dette fører til at bedriften ikke har fullstendig kontroll og innflytelse på hele systemet.<sup>91</sup> En tjenestebedrift jobber derfor ikke adskilt fra sin omgivelse, men blir påvirket av de andre bedriftene som inngår i nettverket. For å aktivt kunne påvirke de andre partene i nettverket kreves det samarbeid mellom de bedrifter som inngår. Bengtsson m.fl. mener at det er blitt et attraktivt strategisk handlingsalternativ å styrke sin konkurranseevne gjennom samarbeid med andre bedrifter. Bedrifter opptrer i ulike relasjoner med hverandre, der de veksler mellom å være kunde, samarbeidspartner og konkurrent. Forfatterne mener også at organisering gjennom samarbeid har vokst fram som et resultat av nye krav som omverdenen

---

<sup>87</sup> Gummesson, Evert. (2002) *Relations marknadsføring: från 4 p till 30 R*. Liber AB, Kristianstad

<sup>88</sup> Ford, David, Håkansson, Håkan. & Johanson, Jan. (1986) *How Do Companies Interact?* Industrial Marketing & purchasing. Vol. 1, nr.1. p.26-41 I: Johanson & Associates. (1994) *Internationalization, Relationships and Networks*. Acta Universitatis Upsalensis, Uppsala s. 124

<sup>89</sup> Lechner (2001) s. 20, 72

<sup>90</sup> Gittell & Weiss (2004) s. 127

<sup>91</sup> Grønroos (2008) s. 360

stiller til dagens virksomheter, for eksempel økt konkurranse og større krav fra mer krevende kunder.<sup>92</sup> Haugland fremhever at mange bedrifter innser at bruk av egne ressurser og egen kompetanse alene setter begrensninger for hvordan bedriften kan utvikles.<sup>93</sup>

Det finnes en mengde betegnelser på samarbeid mellom bedrifter: Samarbeid, imaginære organisasjoner, nettverk, partnerskap, strategiske allianser, joint ventures, franchise og lisensiering er noen av disse. Det som først og fremst skiller disse fra hverandre er graden av formalisering og integrasjon.<sup>94</sup> Jeg har valgt å bruke Lechners definisjon av nettverk:

*” A network is a multi-firm system. A network is the sum of firms that deliver as a coordinated system a competitive final product. A network is the sum of inter-firm relations.”<sup>95</sup>*

I følge Bengtsson m.fl. består nettverk av bedrifter som er koblet til hverandre ved at de utfører forskjellige aktiviteter som til sammen blir produktet eller tjenesten som skal leveres til kunden. Forfatterne beskriver strategiske allianser som et inter-organisatorisk virkemiddel for å nå strategiske mål gjennom samarbeid. Det betyr at to eller flere bedrifter samarbeider om en spesifikk oppgave for å utveksle ressurser og kompetanse, med formål å oppnå et definert mål. Hovedformålet er å forbedre sin konkurransevne og partene som samarbeider er overbevist om at resultatet av samarbeidet vil bli bedre enn det resultat bedriftene vil oppnå ved å utføre oppgaven alene. Det betyr at samarbeidet gir synergieffekter.<sup>96</sup> Samarbeid og koordinering er derfor det middel bedrifter i en allianse eller i et nettverk i ulik grad bruker for sammen å oppnå ønskede resultater.

### 3.2.2 Service recovery og samarbeid mellom bedrifter

Det finnes et mangelfullt fokus på hvordan service recovery påvirkes av at flere bedrifter inngår i tjenesteleveransen. Likevel finnes det noen forskere som har berørt dette. Lavikka m.fl. peker på at kvaliteten på den tjenesten som leveres til kunden påvirkes av hvor bra de involverte partene i leveransen koordinerer sine prosesser. For å oppnå dette kreves det at bedriftene samarbeider.<sup>97</sup> Grønroos påpeker at tjenestesystemet, det vil si alle de prosesser som må koordineres for å kunne

---

<sup>92</sup> Bengtsson, Holmqvist & Larsson (1998)

<sup>93</sup> Haugland, Svein A. (1996) *Samarbeid, allianser og nettverk*. Tano Aschehoug, Otta. s. 9

<sup>94</sup> Bengtsson, Holmqvist & Larsson (1998)

<sup>95</sup> Lechner (2001) s.20, 72

<sup>96</sup> Bengtsson, Holmqvist & Larsson (1998) s. 24

<sup>97</sup> Lavikka, Rita, Smeds, Riitta & Jaatinen, Miia (2008) *Coordinating the service process of two business units towards a joint customer*. Production Planning & Control. Vol.20, nr.2, p.135-142. S.135

levere det totale tjenestetilbudet til kunden, sjelden kan avgrenses til en enkelt bedrift. Ofte finnes det et større system som består av et nettverk av ulike bedrifters tjenestesystemer.<sup>98</sup>

Han mener også at kunden som oftest opplever nettverket av systemer som ett tjenestesystem. Derfor er det viktig at bedriftene er klar over de forbindelser som finnes mellom ulike tjenestesystemer, og hvilken påvirkning de ulike systemene har på hverandre og på det totale systemets prestasjon. Det er vanskelig for en bedrift å kontrollere hele systemet, da de ikke har kontroll over de andre tjenestesystemene som inngår og hvordan disse presterer. Videre mener forfatteren at dette kan ha både negative og positive effekter for bedriftene i nettverket. Dersom tjenestesystemet til en bedrift svikter kan dette føre til problemer for en annen bedrift i nettverket, fordi kunden evaluere denne bedriften også ut fra det den andre bedriften har prestert. Samtidig kan en bedrifts tjenestesystem gi en positiv effekt for kundens syn på en samarbeidende bedrift dersom denne bedriften leverer utmerket service.<sup>99</sup>

Weber og Sparks har også funnet at en part i alliansen kan skades når en annen part begår servicefeil. Forfatterne har, som nevnt innledningsvis, gjennomført flere studier om service recovery i strategiske allianser mellom flyselskap. De har blant annet undersøkt kundens reaksjoner på servicefeil og recovery innsatser og kundens evaluering av de involverte partene i alliansen etter slike episoder.<sup>100</sup>

De fant i sin studie fra 2009 at en part i flyselskapsalliansen kan bli negativt påvirket av servicefeil begått av en annen partner i alliansen, først via negativ evaluering og som konsekvens av det, missfornøyde kunder, negativ ”word of mouth” og redusert lojalitet. Det scenario som respondentene i studien ble presentert for, innebar at kunden kjøpte billett hos et flyselskap (flyselskap 1) som de ofte hadde vært kunde hos og hvor de dermed inngikk i selskapets lojalitetsprogram. Flygningen kunden skulle benytte ble utført av et partnerselskap (flyselskap 2) i den allianse som begge selskapene var en del av. Flyselskap 1 var ansvarlig for at det oppstod en feil i scenarioet, men det var flyselskap 2 som håndterte feilet. En av variablene i undersøkelsen dreide seg om flyselskap 2 agerte med høy eller lav grad av rettferdig interaksjon.<sup>101</sup>

Resultatet viste blant annet at flyselskap 2, som håndterte servicefeilen, hadde størst innvirkning på kundens evaluering og adferd. Hvis flyselskap 2 handlet med høy rettferdighet i interaksjonen var

---

<sup>98</sup> Grønroos (2008) s.360

<sup>99</sup> Ibid.

<sup>100</sup> Weber & Sparks (2009) s. 106

<sup>101</sup> Ibid. s. 117-119

kunden mer fornøyd med flyselskap 2 enn med flyselskap 1, som hadde forårsaket feilen, og alliansen som helhet. Dette viser at et flyselskap som håndterer en feil, selv om de ikke har forårsaket den, har mulighet til å styrke sin posisjon i forhold til partnerflyselskaper i alliansen, ved å håndtere servicefeilen på en tilfredsstillende måte. Det finnes derfor et potensial for økt konkurransefortrinn for en partnerbedrift dersom denne håndterer en servicefeil på en utmerket måte. Kunden kan da ved konsumpsjon av samme tjeneste i fremtiden se denne bedrift som et bedre valg enn den bedrift som i utgangspunktet var første valget.<sup>102</sup>

Studien viste også at kunden ble sint og missfornøyd når flyselskap 2 håndterte feilen med lav grad av rettferdighet i interaksjonen med kunden. Dette viser også andre studier. I dette scenario derimot, var det ikke flyselskap 2 som var skyld i feilen, og de hadde ikke behøvd å håndtere feilen dersom flyselskap 1 hadde handlet riktig. Samtidig skåret flyselskap 1 høyest på tilfredsstillelse når flyselskap 2 håndterte feilen med lav grad av rettferdighet i interaksjon med kunden, til tross for at kunden mente at flyselskap 1 hadde ansvar for at feilen hadde inntruffet. Forfatterne konkluderer med at dette delvis kan forklares med den lojalitet som respondentene på forhånd hadde mot flyselskap 1, men at det også finnes grunn til å tro at handlingene til flyselskap 2, fungerte som en forsterker av den relasjon kunden hadde til flyselskap 1. Forfatterne mener også at bra håndtering av feilen av flyselskap 2 hadde positive effekter også for flyselskap 1.<sup>103</sup>

Forfatterne fant videre at jo mer rettferdighet personalet i flyselskap 2 viste i interaksjonen med kunden, desto mindre holdt kunden dette selskapet ansvarlig for feilen. Tvert i mot holdt kunden da flyselskap 1 og alliansen som helhet mer ansvarlig. Når personalet derimot agerte med lav grad av rettfærdig interaksjon, var kunden villig til å holde flyselskap 2 ansvarlig for feilen. Denne tilskrivning av ansvar stemmer med rettferdighetsteori, hvor man har funnet at interaksjonen gir et tydeligere observasjonsgrunnlag for hvem man skal tilskrive ansvar.<sup>104</sup>

Ut i fra de konkrete resultatene om kundenes reaksjoner som forfatterne fant, har de påpekt en rekke nøkkelaspekter ledelsen i bedrifter som inngår i allianser må tas hensyn til. Forfatterne mener at det er viktig at partene i en allianse har lignende servicefilosofi og at partene har det samme fokus på å levere fullgode løsninger når feil oppstår. Dersom dette ikke er realiteten, hvilket er situasjonen i dagens flyselskapsallianser, mener forfatterne at det er behov for større grad av samarbeid mellom

---

<sup>102</sup> Weber & Sparks (2009) s. 117-119

<sup>103</sup> Ibid.

<sup>104</sup> Ibid.



flyselskapene når det gjelder planlegging og implementering av strategier for å håndtere servicefeil på flygninger som er betjent av to eller flere partnerflyselskaper.<sup>105</sup>

For å styrke relasjoner med sine kunder mener forfatterne at det er avgjørende at alliansepartnerne ikke bare bryr seg om og fokuserer på sin egen servicestandard og sine egne retningslinjer knyttet til servicefeil, men også tilegner seg kunnskaper om den standard og de retningslinjer partnerflyselskapene har. I første omgang skulle dette innebære velvilje til raskt å tilby en løsning til en kunde som har kommunisert en servicefeil, også når feilen er begått av et annet flyselskap i alliansen. Videre innebærer dette at flyselskapene i alliansen bør komme til en overenskomst om at partene ikke bare påkaller tilbakemeldinger relatert til sine egne flygninger, men også om hendelser på flygninger utført av et annet flyselskap i alliansen. Formålet med denne overenskomst er at partene skal bidra med støttende tiltak når feil oppstår. Forfatterne mener også at en slik overenskomst vil sende signaler til kunden om at de har en forståelse for den kompleksitet som eksisterer i relasjonene i en allianse og at flyselskapet handler forebyggende for å forsikre seg om at kvaliteten på tjenesten innfrir de forventninger som kunden har. Flyselskapene i alliansen kan også, i følge forfatterne, med fordel opprette et felles kundesenter, slike at kunden selv slipper å ta kontakt med alle de involverte partene, da dette fører til unødvendig frustrasjon og tidsbruk for kunden.<sup>106</sup>

Det Grønroos og Weber og Sparks har til felles, er at de peker på det faktum at servicebedrifter ikke virker alene, men ofte virker i samspill med andre bedrifter. Dette krever at bedriftene i ulik grad samarbeider for å oppnå best mulige resultater, både når det gjelder servicekvaliteten og kvaliteten på håndtering av feil som oppstår. Derfor kommer jeg til å presentere viktige momenter ved samarbeid og koordinering i de følgende avsnitt. Persson og Westrup har identifisert en rekke utfordringer i arbeid over grenser og utfordringene er klassifisert i fem perspektiv: 1) Det personlige, 2) det profesjonelle, 3) det kulturelle, 4) det strukturelle og 5) det instrumentelle perspektivet. De fant i sin studie at utfordringene ble til problemer når de ikke ble håndtert og til muligheter, når de ble håndtert. Forfatterne peker på betydningen av at alle de fem perspektiver bearbeides og at man aktivt gjør disse til fordeler. Mislykkes man på et av punktene fører dette til at det blir vanskelig å gjennomføre samarbeid over grenser på en smidig og lønnsom måte.<sup>107</sup> Hva disse ulike perspektiver

---

<sup>105</sup> Weber & Sparks (2009) s. 119-120

<sup>106</sup> Ibid.

<sup>107</sup> Persson, Jan. E. & Westrup, Ulrika. (2007) *Gränsoverskridande ledarskap och styrning : förutsättningar för preventivt arbete med barn och ungdomar : ProG-projektet*. Stiftelsen Allmänna Barnhuset, Stockholm. s 55-56

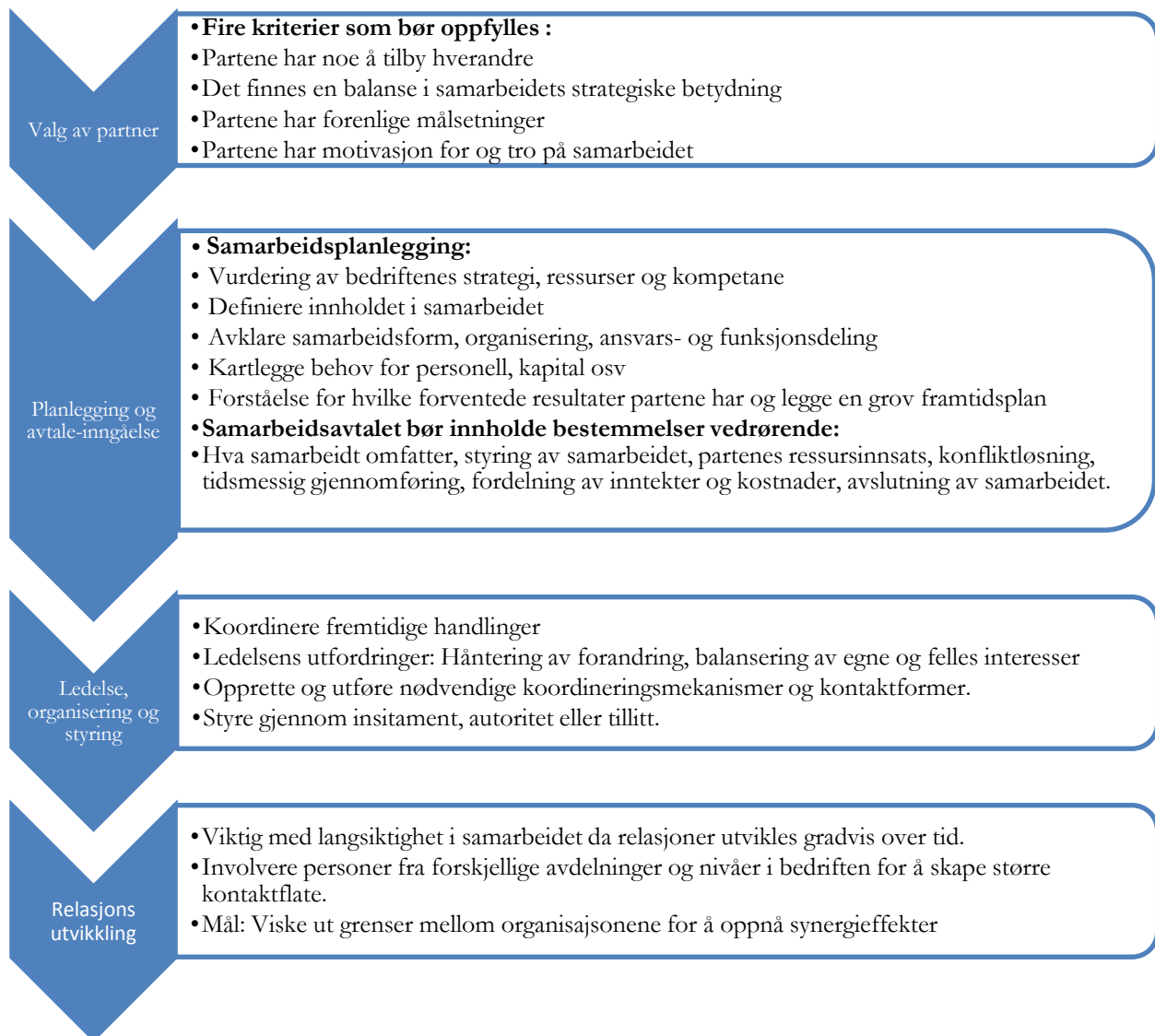
handler om og utfordringene som finnes i tilknytning til hvert enkelt av dem, vil diskuteres i de følgende avsnittene.

### 3.2.3 Samarbeidsprosesser

Samarbeid over organisatoriske grenser medfører en rekke utfordringer. Litteratur som behandler dette temaet peker på ulike momenter som er viktig for at samarbeidet mellom organisasjoner skal fungere og gi ønsket resultat. Haugland presenterer fire samarbeidsprosesser: 1) Valg av partnere 2) planlegging og avtaleinngåelse 3) ledelse, organisering og kontroll og 4) relasjonsutvikling.<sup>108</sup> I disse prosessene har forfatterne fanget inn en rekke praktiske sider av samarbeid mellom bedrifter. Hovedinnholdet i de fire prosessene har jeg sammenstilt i figur 3.4 og prosessene diskuteres nærmere i de kommende avsnittene.

---

<sup>108</sup> Haugland (1996) s. 55-66



Figur 3.4. Samarbeidsprosesser og viktige praktiske sider av disse. Fritt opprettet etter Haugland (1996) <sup>109</sup>

### 3.2.3.1 Valg av partner

Haugland mener at valget av rett partner er avgjørende dersom samarbeidet skal fungere, og at det er fire kriterier som bør oppfylles. For det første må bedriftene som skal samarbeide ha noe å tilby som den andre parten ikke har, det vil si komplementerende ressurser og kompetanse som gjør at samarbeidet kan resultere i synergieffekter.<sup>110</sup> Persson og Westrup mener at dersom samarbeid over grenser skal ha mening og gi verdifulle resultater, må de samarbeidende partene ha felles mål som de

<sup>109</sup> Haugland (1996) s. 55-66

<sup>110</sup> Ibid.

vil oppnå, et felles problem som skal løses eller andre tydelige gevinster som et samarbeid vi føre med seg.<sup>111</sup>

Det andre kriteriet handler om hvilken strategisk betydning samarbeidet har for den enkelte bedriften, men også for den eller de bedriftene man skal samarbeide med. Det er viktig at det er en balanse i hvor viktig samarbeidet er for alle parter, da ubalanse kan lett kan føre til lav motivasjon for den part som anser at den har mindre å vinne i samarbeid. Det er også viktig at bedriftene som skal samarbeide har forenlige målsetninger for samarbeidet. Dette betyr ikke at de må ha samme målsetning, men at disse ikke kan være motstridende. Siste kriteriet handler om hvor viktig det er at alle personer som er involvert i samarbeidet er motivert for å samarbeide og at de har tro på at det kommer til å fungere. Derfor er det viktig å velge en partner som har ansatte som man tror kan utvikle relasjoner med egne ansatte og at nødvendig personkjemie etableres når samarbeidet starter<sup>112</sup> Auerbach og Koch mener at bedrifter bør identifisere potensielle aktiviteter for samarbeid, før de starter samarbeid med hverandre. Dette kan gjøres gjennom en analyse av verdikjeden til begge parter, og på den måten komme frem de aktiviteter som bedriftene har felles.<sup>113</sup>

### 3.2.3.2 Planlegging og avtaleinngåelse

I den andre prosessen, *planlegging og avtaleinngåelse*, går de involverte partene gjennom en forhandlingsfase der de setter seg inn i hverandres strategier, ressurser, kompetanser, svakheter og styrker, og i tillegg blir de enige om hovedlinjene i samarbeidet. Bedriftene bør blant annet komme frem til en klar definisjon av hva samarbeidet skal handle om, hvor omfattende det skal være, hvilken form det skal ha, hvilke ansvarsområder respektive parter har, og i tillegg hvilke ressurser som er nødvendig for at samarbeidet skal kunne gjennomføres. Dessuten bør bedriftene komme frem til en felles forståelse av hva som forventes av samarbeidet, sette felles mål og utarbeide et første utkast til en plan for hvordan disse målene skal oppnås. Haugland påpeker også betydningen av at man internt i hver enkelt bedrift skaper en entusiasme og motivasjon for samarbeidet. Det er også en fordel om personer på ulike nivåer i organisasjonen er med på å utforme samarbeidet, da disse senere vil bli påvirket av dette. For å skape en bredere motivasjon for samarbeidet er det også viktig å spre informasjon om dette internt i bedriften. En viktig, men ofte vanskelig del av denne fasen, er

---

<sup>111</sup> Persson & Westrup (2007) s. 12-13

<sup>112</sup> Haugland (1996) s.55-56

<sup>113</sup> Auerbach, Stefan & Koch, Benjamin (2007) *Cooperative approaches to managing air traffic efficiently – the airline perspective*. Journal of air Transport Management. Vol.13, nr. 1 p. 37-44. s. 37

spørsmålet om hvordan kostnader og inntekter skal fordeles. Det er viktig at dette går klart frem av den avtale man gjør, slik at dette ikke blir en kilde til konflikt senere i samarbeidet.<sup>114</sup>

Persson og Westrup berører også utfordring angående kostnads- og inntekts-fordeling i det de kaller for det *strukturelle perspektivet*. Her ligger utfordringen i at de strukturelle forutsetningene i ulike enheter eller i ulike organisasjoner er forskjellige. Ansvarsfordeling, budsjettprosesser og fordelingsprinsipper som finnes i budsjettarbeidet skaper ulike utfordringer. Der kan f.eks være vanskelig å fordele ressurser til felles satsinger fordi det kan være uklart hvem som får størst nytte av samarbeidet eller på grunn av at visse bedrifter/avdelinger ikke får frigjort penger like lett som andre for å investere i samarbeidet.<sup>115</sup>

En formell avtale mellom partene, der partene skriftlig formulerer ulike deler av samarbeidet, kan med fordel opprettes i planleggingsprosessen. Hvor omfattende denne bør være kommer an på samarbeidets art. I samarbeidskontrakten bør blant annet bedriftene presisere hva samarbeidet omfatter, hvordan det skal styres, hvilke ressurser partene skal bidra med, hvordan kostnader og inntekter skal fordeles, hvilken tidslinje samarbeidet har og hvilke konfliktløsningsmekanismer som kan være aktuelle. Hvor fullstendig kontrakten skal være, kommer også an på om partene har all nødvendig informasjon for at alle relevante forhold ved samarbeidet kan spesifiseres. Haugland mener at de fleste kontrakter er ufullstendige, fordi partene sjelden har informasjon om alle forhold som kan påvirke samarbeidet. Om partene ikke har denne fullstendige informasjonen, kan de delvis løse denne usikkerheten ved å spesifisere tenkbare forhold som kan påvirke samarbeidet og i kontrakten beskrive hva som gjelder om et av disse forhold inntreffer. Partene kan også velge å ikke gjøre dette, men heller løse problemer etter hvert som disse eventuelt oppstår på grunnlag av en felles forståelse om hvordan samarbeidet skal fungere. Uansett hvor detaljert kontrakten er, er denne et viktig styringsinstrument. Den inneholder en rekke løfter mellom partene om å samarbeide på visse områder og i tillegg hvilke rettigheter og plikter som partene har i forhold til hverandre.<sup>116</sup>

Bengtsson m.fl. beskriver at det allerede i planleggingsfasen er viktig at bedriftene begynner å tilrettelegge slik at gjensidig fortrolighet kan vokse frem. Om alle parter er åpne i forhold til sin kunnskap og informasjon og dermed stoler på hverandre, skapes forutsetninger for både videreutvikling av eksisterende kunnskap og tilegnelse av helt ny kunnskap. Om fortroligheten er høy

---

<sup>114</sup> Haugland (1996) s. 56-58

<sup>115</sup> Persson & Westrup (2007) s. 64-67

<sup>116</sup> Haugland (1996) s. 38-39

mellom partene i nettverket, skapes også forutsetningen for at alle parter blir vinnere. Forfatterne hevder at dersom samarbeidet mangler fortrolighet, finnes det en risiko for opportunistisk adferd, hvilket betyr at en part bare jobber for sin egen interesse på bekostning av en annen part. God fortrolighet øker sjansen for at man ved uenighet kommer til enighet, fordi partene viser god vilje i forhandlingene for å finne den beste løsningen.<sup>117</sup>

Videre anser Bengtsson m.fl. at dersom en allianse mellom bedrifter skal føre til læring og utvikling er det også viktig at relasjonen mellom partene som bidrar er preget av åpenhet og det er viktig at også dette tilrettelegges for i planleggingsfasen. Videre er det viktig at partene har evnen til å ta i mot og forstå den kunnskap og kompetanse som respektive bedrifter tilfører og vil overføre i samarbeidet. Om dette er realiteten i samarbeidet, ligger forholdene til rette for at innovative resultat kan oppnås. For å oppnå den åpenhet som kreves, kan bedriftene blant annet heve målsettingene og det forventede resultatet, og gjennom det gjøre samarbeidet viktig for alle parter. Forfatterne mener også at det er viktig å betone langsiktighet i samarbeidet allerede fra starten. Å skape sosiale relasjoner mellom personer fra de ulike bedriftene er også viktig, da dette øker sjansen for å oppnå åpenhet. Det er også viktig i innledningsfasen å fokusere på de fallgruver som finnes i samarbeidet og diskutere hvordan partene kan unngå disse.<sup>118</sup>

### 3.2.3.3 Ledelse, organisering og styring

Den tredje prosessen, *ledelse, organisering og styring*, handler om å koordinere fremtidige handlinger uten at partene eksakt vet hvordan dette skal skje. Derfor innebærer denne prosessen en rekke ledelsesutfordringer og det er derfor viktig at det finnes gode relasjoner mellom de samarbeidende partene. Den mest sentrale utfordringen er å håndtere forandringer underveis i samarbeidsprosessen, fordi man fra begynnelsen av ikke har klarlagt alle sider ved samarbeidet. En annen viktig utfordring er å balansere egen interesse samtidig som man tar hensyn til gjensidig åpenhet mellom partene. Dersom dette ikke gjøres på en bra måte, er det fare for at en part opptrer opportunistisk. Det kan ofte være nødvendig å gi slipp på visse egeninteresser fordi gjensidig åpenhet er en forutsetning for at intensjonene med samarbeidet skal kunne realiseres. Hvis samarbeidet er komplekst og mange parter inngår i det, stilles det store krav til ledelsen. I slike situasjoner er det nødvendig med løpende kontakt slik at beslutninger kan tas i fellesskap. Dette krever mye koordinering og det er derfor viktig

---

<sup>117</sup> Bengtsson, Holmqvist & Larsson (1998) s. 72

<sup>118</sup> Ibid.

å formalisere de deler av samarbeidet der det lar seg gjøre, og i tillegg utvikle gode systemer og rutiner for å forenkle koordineringen.<sup>119</sup>

Gittell og Weiss har i sin studie funnet at de problemer og utfordringer som kan oppstå ved koordinering mellom organisasjoner, kan sammenlignes med de problem som oppstår når bedriften internt skal koordinere forskjellige aktiviteter. Derfor kan egenskaper som utvikles for å koordinere ulike funksjoner i egen bedrift, overføres og benyttes i koordineringen mellom bedrifter. Mekanismer som fremmer integrering i den enkelte bedriften, kan derfor også gjøre dette mellom bedrifter. Forfatterne peker på en rekke slike koordineringsmekanismer. Rutiner f.eks bidrar til å effektivisere koordinering ved at bedriftene på forhånd spesifiserer oppgaver som skal utføres og i hvilken rekkefølge de skal utføres. Rutiner bidrar til å bygge koblinger mellom deltagerne i arbeidsprosessen, ved å etablere en felles mening og en felles forståelse av hvordan egne oppgaver passer inn i den totale arbeidsprosessen. En annen koordineringsmekanisme er delte informasjonssystemer. Disse gjør koordineringen lettere ved at de gir en enhetlig infrastruktur av informasjon til alle de parter som inngår i felles arbeidsprosesser. Møter er en tredje koordineringsmekanisme. Disse skaper et viktig forum for integrasjon mellom de som er involvert i arbeidsprosessen fordi møter gjør at partene i fellesskap kan diskutere og oppdatere hvordan oppgavene skal koordineres. Den fjerde koordineringsmekanismen kaller forfatterne for ”cross-functional boundary spanners”. Det kan f.eks være prosjektledere som kun har som oppgave å integrere arbeidet mellom personene som er involvert i samarbeidet.<sup>120</sup>

Å styre samarbeidet på rett måte er også viktig for å kunne oppnå de mål man har med samarbeide og for å forsikre seg om at alle parter jobber for å oppnå disse.<sup>121</sup> Hvordan samarbeidet skal styres er avhengig av hvilken karakter samarbeidet har og hva partene samarbeider om. Partene bør i den kontrakt som inngås ved starten av samarbeidet, beskrive hvilke styringsmekanismer partene skal benytte i ulike situasjoner, slik at best mulig resultat oppnås. Haugland presenterer tre styringsmekanismer. Den første mekanismen er *incentiver*, som innebærer styring gjennom belønning av oppnådde resultater. Hensikten med dette er å skape motivasjon til å gjøre en best mulig innsats for å nå de mål som ble satt for samarbeidet. Fordelen med denne styringsmekanisme er at det sentrale i samarbeidet blir tydelig og den gir signaler om hvilke mål som er viktig. Det kreves imidlertid at de mål man setter er målbare, noe som i mange sammenhenger kan være vanskelig.

---

<sup>119</sup> Haugland (1996) s. 58-63

<sup>120</sup> Gittell & Weiss (2004) s. 131-139 og 148-149

<sup>121</sup> Haugland (1996) s. 61

Bruken av incentiver kan også føre til at visse mål blir prioritert fremfor andre, og det kan gå ut over det samlede resultatet av samarbeidet.<sup>122</sup>

Den andre styringsmekanismen er *autoritet*, som innebærer styring ved hjelp av beslutningsmyndigheter, regler, rutiner og kontrollprosedyrer. Denne styringsmekanismen brukes ofte internt i organisasjoner og inneholder først og fremst to viktige ledelsesredskap: 1) Sentralisering av beslutningsmyndighet og 2) Formalisering. Sentralisering innebærer i hvilken grad en av bedriftene alene kan ta avgjørelser uten å klarere det med de andre partene i samarbeidet. Formalisering handler om å utvikle felles regler, retningslinjer og prosedyrer for hvordan samarbeidet skal fungere og skape rutiner for hvordan samarbeidspartnerne skal forholde seg til hverandre. For eksempel kan bedriftene utvikle faste informasjons- og rapporterings systemer. Fordelene med autoritet som styringsmekanisme er at koordineringen mellom partene kan effektiviseres og at behovet for møter og direkte kontakt mellom partene kan reduseres. Dersom formalisering skal være mulig må de aktiviteter som partene samarbeider om være stabile og gjentas ofte, i tillegg til at samarbeidsoppgavene lar seg strukturere. Å styre gjennom autoritet kan også skape et unødvendig byråkrati i samarbeidet. Dersom samarbeidet dreier seg om produkt- eller tjenesteutvikling, kan denne formen for ledelse bli vanskelig. Dette skyldes at denne form for utviklingssamarbeid kjennetegnes av at ”veien blir til mens man går” og at det ikke eksisterer faste aktivitetsmønstre.<sup>123</sup>

*Tillit* er den tredje styringsmekanismen Haugland presenterer. Det innebærer styring gjennom de personlige relasjoner, felles normer og vurderinger som utvikles, noe som skaper en implisitt forståelse om hvordan partene kommer til å handle i ulike situasjoner. Utvikling av tillit tar tid og det finnes fire sentrale normer som må utvikles. Det først er *solidaritet* som handler om hva en aktør gjør for å bevare samarbeidsrelasjonen utover de konkrete oppgavene som er definert i samarbeidet. Det er viktig at partene ser på samarbeidet i et langsiktig perspektiv og handler deretter. *Gjensidighet* er den andre normen og det innebærer at partene har en ”gi-og-ta”-holdning der det legges vekt på å oppnå en lik fordeling mellom kostnadene og inntektene i samarbeidet. Det er også viktig at partene ikke bare er opptatt av hva de selv får ut av samarbeidet, men også hva den andre part får ut av det. Den tredje normen handler om *fleksibilitet* og innebærer at partene er villig til å gjøre forandringer underveis. Det kan være forandringer i de ressurser samarbeidet krever, i planer eller i kontraktsvilkår. Den fjerde normen handler om *konfliktløsning*. Dersom samarbeidet skal fungere, er

---

<sup>122</sup> Haugland (1996) s.46-49

<sup>123</sup> Haugland (1996) s. 49-50



det viktig at det er åpenhet for å ta opp problemer som oppstår underveis og evne til å løse konfliktene på en konstruktiv måte. For å utvikle felles normer mener Haugland at det er viktig å etablere personlige relasjoner. Dette gjør også gjensidig tilpasning lettere.<sup>124</sup>

Fordelen med å bruke tillitt som styringsform, er at det gir gode muligheter for kontinuerlig å gjennomføre forandringer. I situasjoner der det på forhånd er vanskelig å planlegge hvordan samarbeidet skal fungere, kan denne styringsform være en forutsetning for at samarbeidet lar seg realisere. Ulempen kan derimot være at de involverte partene ikke med sikkerhet kan vite om en av de andre partene vil utnytte samarbeidet for å oppnå egen vinning på bekostning av andre. Samtidig tar det også tid og utvikle tillitt.<sup>125</sup>

De tre styringsmekanismene kan brukes hver for seg eller i en kombinasjon. Samarbeid innebærer ulike utfordringer og det kan derfor være hensiktsmessig å bruke elementer fra alle de tre styringsmekanismene. De involverte partene bør derfor gå gjennom samarbeidets ulike deler og skissere aktuelle løsninger på hvordan ulike aspekter i samarbeidet skal styres.<sup>126</sup> Persson og Westrup fremhever utfordringer med de styringsinstrumenter som finnes i det *instrumentelle perspektivet*. De fant i sin studie at dersom et grenseoverskridende samarbeid skal fungere, må de styringsinstrumentene som eksisterer fremme samarbeid. Det må f.eks formuleres felles mål over grensene og partene må identifisere de berøringspunkter der de jobber for samme sak. Dersom alle evalueres etter individuelle mål og grad av måloppnåelse, vil partene prioritere å arbeide mot disse målene. Det er også viktig å finne måter å måle og redegjøre for de effekter og samordningsgevinster det grenseoverskridende arbeidet gir. Det er vanskelig, men viktig å finne beregningsmodeller som gjør det mulig å redegjøre for kostnader og inntekter som samarbeidet fører med seg. Det sentrale er å utforme styringsinstrumenter som motiverer for og gjør det lettere å samarbeid over grenser, det vil si de styringsinstrument som skaper insitamenter for grenseoverskridende samarbeid.<sup>127</sup>

#### 3.2.3.4 Relasjons utvikling

Den fjerde prosessen, *relasjons utvikling*, handler om de relasjoner som skapes mellom de involverte partene. Samarbeidsrelasjoner utvikles gradvis og over tid, og dette er en av grunnene til at det er viktig å ha langsiktighet i samarbeidet. Jo bredere kontaktflate, det vil si jo flere personer, avdelninger

---

<sup>124</sup> Haugland (1996) s. 49-54

<sup>125</sup> Ibid.

<sup>126</sup> Ibid s. 53-54

<sup>127</sup> Persson & Westrup (2007) s. 67-69

og funksjoner som er involvert i samarbeidet, jo sterkere blir relasjonen. Dette kan føre til at grenser mellom de ulike organisasjonene viskes ut og bidra til økte synergieffekter.<sup>128</sup>

Gittell mener at de relasjoner som finnes mellom bedrifter som sammen er engasjert i å levere en tjeneste til kunden, har stor betydning. Tjenesteprosesser inneholder oppgaver som er avhengig av hverandre og disse må derfor integreres på en effektiv måte for å oppnå høy kvalitet på tjenesten. Ofte blir dette gjort gjennom rutiner, skjema, planlegging eller standardisering med minimalt behov av interaksjon mellom de involverte partene. Tjenestebedrifter har imidlertid som oftest koordineringsbehov som ikke alene kan tilfredsstilles av disse programmerte formene for koordinering. Tjenestevirksomheter er karakterisert ved gjensidig avhengighet der parallelle oppgaver gjennomføres samtidig av ulike leverandører. Produksjonen av tjenesten kan ikke skilles fra det eksterne miljøet, og i følge Gittell fører det til høy grad av usikkerhet i tjenesteleveransen. Dette faktum gjør at det kreves kontinuerlig oppdatering av informasjon og oppjustering av den plan man har laget. Tjenester er også tidsbundet fordi tjenesten produseres samtidig som kunden konsumerer den. Under disse omstendighetene mener Gittell at det er særpreget ved de relasjoner som finnes mellom parter som er involvert i leveransen av tjenesten, som påvirker hvor effektivt koordineringen kan bli.<sup>129</sup>

Gittelle har introdusert begrepet *relasjonell koordinering*. Dette er en gjensidig forsterkningsprosess av integrasjonen mellom kommunikasjon og relasjoner som blir utført for å oppnå oppgaveintegrasjon. Kommunikasjonens særpreg, det vil si frekvens, tidslinje, presisjon og fokus på problemløsning, blir påvirket av de relasjoner som eksisterer mellom deltagerne i arbeidsprosessen. Relasjonene påvirkes i sin tur av kommunikasjonens særpreg. Gode relasjoner i kombinasjon med god kommunikasjon mellom leverandører, forventes å bidra til en mer effektiv tjenesteleveranse innen for rammer der tjenesteleverandørene må samarbeide for å gjennomføre en kollektiv oppgave. Derfor er effektive relasjoner med kunden avhengig av velfungerende relasjoner mellom de leverandører som er involvert i leveransen av en tjeneste til kunden.<sup>130</sup>

Videre mener Gittell at det finnes tre typer relasjoner som er av stor betydning for koordineringsprosessen: 1) Delt kunnskap, 2) delte mål, og 3) gjensidig respekt. *Delt kunnskap* er viktig fordi de tankemønstre som medlemmer i ulike grupper har, på grunn av ulik utdanning,

---

<sup>128</sup> Haugland (1996) s. 65-66

<sup>129</sup> Gittell, Jody Hoffer (2002) *Relationship between service providers and their impact on costumers*. Journal of Service research. Vol. 4, nr 4 p. 299-312. s. 299-300

<sup>130</sup> Ibid. s. 301-302

sosialisering og ekspertise, kan gjøre koordineringsprosessen vanskelig. Derfor er det viktig å utvikle en kollektiv oppfatning, basert på en delt forståelse av arbeidsprosessen, slik at de ulike tankemønstre partene i prosessen har, kan koordineres.<sup>131</sup> Persson og Westrup fant i sin studie at det finnes utfordringer som de har kalt for det *profesjonelle perspektiv*. Innenfor forskjellige profesjoner finnes det ulike normer, prioriteringer og måter å arbeide på. Når disse profesjonene skal jobbe sammen, kan det oppstå problemer dersom noen føler at deres profesjon blir truet. For å kunne håndtere dette problemet har forfatterne funnet ut at de som er involvert i samarbeidet bør skaffe seg kunnskap og forståelse av hverandres ansvarsområder, kompetanser, referanserammer, prioriteringer og det verdensbildet som de bygger sine handlinger på. Det er også viktig å bli klar over de synergieffekter et samarbeider kan gi og komplettere egne kunnskaper med andres istedenfor å se dette som en trussel mot sitt yrke.

Det Persson og Westrup kaller for det *kulturelle perspektivet* innebærer også utfordringer i utviklingen av relasjoner for å oppnå det Gittell kaller delt kunnskap. De forskjellige enhetene eller bedriftene har ulike kulturer. Hva som vurderes som rett handling avgjøres av den kultur som dominerer, det vil si de sosiale normer, vurderinger og forestillinger som råder. Forfatterne fant ut at det derfor er nødvendig for de involverte partene å komme sammen for å øke forståelsen av de kulturer som finnes og på den måte utvikle den kultur som skal prege samarbeidet. Det er nødvendig å utarbeide et felles språk som gjør det mulig å kommunisere over grenser og mellom ulike kulturer.<sup>132</sup>

*Delte mål* er viktig for å unngå suboptimering. Dersom alle jobber mot sine egne mål uten å ta hensyn til de felles mål som finnes for samarbeidet, blir koordinering av felles prosesser vanskelig. Delte mål har vist seg å være særlig viktig dersom aktivitetene som skal koordineres er sterkt avhengig av hverandre. Til slutt peker Gittell på *gjensidig respekt* som en relasjon med avgjørende betydning for koordinering. Studier viser at medlemmer av en gruppe ofte forsterker sin status og skaper en ”vi-og-de”- følelse ved å nedvurdere den jobb som andre gjør. Når medlemmer fra disse ulike gruppene eller personer fra ulike bedrifter er involvert i en felles arbeidsprosess, der spontane responser kreves for å kunne møte særtrekkene i tjenesteleveransen som er nevnt over, gjensidig avhengighet, usikkerhet og tidsbundethet, finnes et stort potensial for at feil oppstår. Det er derfor viktig at de samarbeidende partene har respekt for hverandres prestasjoner og for den kompetanse de andre i samarbeidet sitter inne med. Gjensidig respekt er derfor viktig for at integreringen av

---

<sup>131</sup> Gittell (2002) s. 301-302

<sup>132</sup> Persson & Westrup (2007) s. 61-63

aktivitetene skal gå smidig og effektivt.<sup>133</sup> Det som Persson og Westrup kaller for det *personlige perspektivet* handler om hvordan de personer som er involvert ser på samarbeid over grenser og om hvor dyktig de er til å skape og opprettholde gode relasjoner. Hvordan samarbeidet fungerer og hva resultatet blir, er derfor avhengig av de personene som er involvert. Studien viser også at dersom relasjonene skal bli bra er det viktig at hver person kontrollerer sitt behov for prestisje, kontroll og makt. For å oppnå dette må de involverte partene møtes for å lære hverandre å kjenne og bygge respekt og tillit. I tillegg må de i fellesskap lære å reflektere og løse problemer uten at det er en part som styrer de andre.<sup>134</sup>

### 3.2.7 Sammendrag samarbeid i nettverk

I dette avsnitt har jeg pekt på at hyppigheten av samarbeid i nettverk øker. Mange bedrifter legger ut deler av sin virksomhet til andre og fokuserer heller på sine kjernekompetanser, og dette har ført til at mange tjenestebedrifter inngår i nettverk av tjenestesystemer hvor flere bedrifter er involvert i produksjonen av det totale tjenestetilbudet til kunden. Kunden på sin side evaluerer ofte tjenestenettverket som en helhet og det fører til at en bedrifts evne til å levere god service og tilfredsstillende recovery-innsatser påvirkes av de andre bedriftene i nettverket. Samarbeid og koordinering er metoder bedriftene i nettverket benytter seg av for å oppnå ønsket resultat. Imidlertid finnes det mange aspekter ved samarbeid som bedriftene må ta hensyn til. Hauglands fire samarbeidsprosesser: 1) Valg av partnere 2) Planlegging og avtaleinngåelse, 3) Ledelse, organisasjon, styring og 4) Relasjonsutvikling, viser en rekke praktiske forhold i samarbeid mellom bedrifter som må håndteres dersom samarbeidet skal gi ønsket resultat.

Til det neste kapittelet tar jeg med meg Weber og Sparks, og Grønroos resonnement for å diskutere behovet for samarbeid om service recovery når flere bedrifter inngår i tjenesteleveransen. Jeg har også hatt forfatterens konklusjoner i tankene når jeg har identifisert problemer og muligheter. Hauglands fire samarbeidsprosesser utgjør sammen med Tax og Browns trinn og strategier for service recovery, hovedstrukturen i den modell som jeg der presenterer. I utviklingen av denne modellen, har jeg også benyttet meg av Gittells resonnement om relasjonell koordinering og Persson og Westrups perspektiv på utfordringer i grenseoverskridende arbeid. Dette har jeg gjort for ytterligere å presisere viktige forhold bedriftene som samarbeider om service recovery må ta hensyn til for å oppnå et tilfredsstillende resultat.

---

<sup>133</sup> Gittell (2002) s. 301-302

<sup>134</sup> Persson & Westrup (2007) s 56-58

## 4. SERVICE RECOVERY FOR TJENESTEBEDRIFTER I NETTVERK

---

*I dette kapittel presenterer jeg mitt bidrag. Ut ifra teoriene i de foregående kapitler og mine observasjoner som kunde og ansatt i tjenestebedrifter, vil jeg presentere en ny referanseramme for å skape økt forståelse rundt arbeidet med service recovery når flere bedrifter er involvert i tjenesteleveransen. For å svare på oppgavens formål som er: "Å identifisere problemer og muligheter som oppstår i arbeidet med service recovery når et nettverk av bedrifter er involvert i tjenesteleveransen, og vise hvordan problemene kan løses og mulighetene realiseres", vil jeg først diskutere hovedgrunnene til hvorfor jeg anser at det finnes et behov av samarbeid mellom bedriftene som inngår i tjenesteleveransen når det gjelder service recovery. Deretter vil jeg løfte frem de problemer jeg har identifisert kan oppstå i det konkrete arbeidet med service recovery og hvordan disse problemene kan bli til muligheter gjennom samarbeid. Videre vil jeg presentere en modell som trinn for trinn viser hva bedriftene bør ta hensyn til i utformingen av en felles service recovery strategi. Deretter legger jeg frem noen utfordringer som jeg mener vil oppstå når bedriftene samarbeider om denne strategi.*

---

### 4.1 Hvorfor samarbeid?

Det finnes en sterk forbindelse mellom lojale kunder og tjenestebedrifters lønnsomhet. Lojale kunder konsumerer gjerne tjenesten på nytt og er et viktig markedsføringsinstrument, da disse ofte anbefaler tjenesten til personer i sin omgivelse. På den andre siden medfører misfornøyde kunder ofte kunde bortfall og negativ omtale om bedriften. Da dette bortfall må erstattes med nye kunder, som ofte lokkes gjennom markedsføring, fører dette til økte kostnader og tap av inntekter for bedriften. Flere forskere har påpekt at det er viktig at ledelsen tydelig ser denne sammenhengen og derfor utvikler og implementerer en service recovery strategi. Jeg mener imidlertid at dette ikke alltid er tilrekkelig for å oppnå de ønskede resultater av en slik strategi, dersom flere bedrifter inngår i tjenesteleveransen.

Da tjenestebedrifter i større grad fokuserer på sine kjernekompetanser og legger ut andre deler av sitt kundetilbud til andre bedrifter, er ofte flere bedrifter involvert i leveransen/produksjonen av den totale tjenesten. Den enkelte bedrifts prestasjoner er derfor ikke alltid tilrekkelig for å gi en tilfredsstillende total prestasjon, både når det gjelder den opprinnelige kvaliteten og fraværet av feil, og evnen til å rette opp de feil som oppstår. En stor utfordring ligger i at egen bedrift ikke har fullstendig kontroll over hele tjenesteproduksjonsprosessen når flere bedrifter inngår i denne. En feil begått av en part, kan få ringvirkninger også for de andre bedriftene i nettverket. Som Grønroos påpeker opplever kunden ofte det totale tjenestesystemet som ett tjenestesystem, og det fører til at kunden kan bli missfornøyd med bedriften og reduserer sin lojalitet til denne, til tross for at bedriften

ikke har begått noen feil. Dette kan bli resultatet spesielt dersom en bedrift innhenter hjelp fra andre bedrifter i aktiviteter som ikke er synlige for kunden. Dersom bedriftene som inngår i den usynlige delen av tjenesteleveransen gjør feil, påvirker dette bedriftene som har ansvar for den delen som er synlig for kunden. Kunden har bare innsikt i det som utføres i den synlige delen av leveransen, og det gjør at det er bedriften som er ansiktet utad som får ”skylden” for at feilen har oppstått. Dette innebærer at bedriften ofte evalueres, ikke bare uti fra egne prestasjoner, men også uti fra prestasjonene til de andre bedriftene i tjenesteleveransen.

En tjenesteprosess defineres som: “*the chain or chains of parallel and sequential activities which must function if the service is to be produced.*” For å oppnå god kvalitet på en tjeneste kreves det derfor god koordinering av de aktiviteter som til sammen utgjør tjenesten. Når flere bedrifter inngår i tjenesteleveransen kreves det også koordinering av ulike bedrifters aktiviteter. Tjenesters særtrekk gjør at koordinering av tjenesteprosessen kan være vanskelig. Tjenestene er prosesser som involverer kunden som en medprodusent og produksjon og konsumpsjon skjer samtidig. Disse særtrekk gjør at det er vanskelig å fastsette nøyaktige regler og rutiner for alle aktivitetene som inngår på forhånd. Som Gittell påpeker, kreves det under disse omstendigheter kontinuerlig oppdatering av og tilpasning til den plan som på forhånd er lagt. I en organisasjon er det også utfordringer når oppgaver som utføres av ulike avdelinger skal koordineres. Disse utfordringene blir ofte større når aktiviteter utføres av ulike organisasjoner, på grunn av ulike strategier, systemer, arbeidsmåter, rutiner og kulturer. Koordinering av aktivitetene som inngår i en tjenesteproduksjon fører sannsynligvis derfor til større utfordringer når flere bedrifter er involvert. Dette betyr at det finnes et behov for samarbeid mellom de involverte bedriftene slik at koordineringen kan foregå på en smidig måte og for at kontinuerlig tilpassing og oppdatering av den opprinnelige planen kan gjennomføres.

Dette som her er nevnt tyder på, slik Weber og Sparks fant i sin studie, at det er viktig for den enkelte bedrift ikke bare å fokusere på egen evne til å leve opp til egne servicestandarder og på en tilfredsstillende måte reagere på servicefeil, men også på hvor bra de andre partene som inngår i tjenesteleveransesystemet gjør dette. De problemer jeg har identifisert i arbeidet med service recovery, oppstår først og fremst fordi bedriftene som inngår i nettverket påvirker hverandres prestasjoner og evnen til å utføre fullgode recovery innsatser. I tillegg kan ikke den enkelte bedriften fullt ut påvirke, ha innsikt i og kontrollere de andre bedriftenes interne aktiviteter. På grunn av dette kan bedriften heller ikke kontrollere og fullt ut påvirke det samlede utfallet av tjenesteprosessen. Jeg mener derfor at behovet av koordinering ikke bare gjelder produksjonen av tjenesten, men også

arbeidet med service recovery. Dette skyldes at heller ikke de aktiviteter som inngår her kan avgrenses til den enkelte bedrift, når flere bedrifter inngår i tjenesteleveransen.

Weber og Sparks presiserte i sin studie at det finnes et større behov for samarbeid når en service recovery strategi skal utvikles og implementeres, spesielt når flyselskaper med ulike servicefilosofi inngår i en allianse. Dette gir grunn til å tro at det samme gjelder når bedrifter med ulike serviceprofiler inngår i tjeneste leveransen, noe som ofte er tilfellet. For eksempel kan en bank og den bedrift som står for forsikringstilbudet i tjenesten, ha ulike servicefilosofier.

Service recovery er en prosess som krever en innsats både før, under og etter at feil oppstår, og prosessen omfatter alt fra analyse og design av tjenesteprosessen, planer for håndtering av feil, til konkret å rette opp i feil som oppstår. Jeg mener det er nødvendig med koordinering av strategier og handlingsplaner til de involverte bedriftene for å oppnå best mulig kvalitet på service recovery innsatsene. Dersom dette skal gi ønsket resultat, kreves det at bedriftene som inngår i tjenesteleveransen samarbeider om en slik strategi. Samarbeid mellom bedriftene kan gi bedriften økt innsikt i den totale prosessen og i tillegg mulighet til å påvirke prosessen ved at bedriftene møtes på tvers av de organisatoriske grensene. Jeg mener at samarbeid om koordinering av tjenesteprosessen og recovery instanser som skal gjennomføres, vil gi positiv effekt for både kunden og bedriften. Derfor påstår jeg at det er svært nyttig for partene som inngår i tjenesteleveransen å samarbeide om utviklingen og implementeringen av en service recovery strategi.

Bedrifter som samarbeider gjør det på grunn av en overbevisning om at resultatet av samarbeidet blir bedre enn resultatet bedriftene vil oppnå ved å gjennomføre oppgaven på egen hånd. Målet med samarbeid er altså å oppnå og realisere synergieffekter, det vil si å gjøre ”èn pluss èn til tre.” På dette grunnlag mener jeg at samarbeid mellom partene som inngår i tjenesteleveransen ikke bare bidrar til å løse problemer som oppstår i arbeidet med service recovery, men også at samarbeidet kan føre til synergieffekter både for kunden og de bedrifter som er involvert. Jeg vil i et senere avsnitt nevne konkrete problemer som kan oppstå dersom partene hver for seg jobber med service recovery, og peke på fordeler og muligheter et samarbeid kan gi.

#### **4.1.1 Graden av samarbeid**

Jeg har hittil argumentert for at det finnes et behov av samarbeid mellom bedrifter som inngår i en tjenesteleveranse, når det gjelder utvikling og implementering av en service recovery strategi. Da tjenestebedrifter i forskjellig grad er involvert i ulike tjenesteprosesser mener jeg at grad av

formalisering av samarbeidet vil være avhengig av hvor mye bedriftene er involvert i hverandres prosesser. I en allianse mellom flyselskaper profilerer flyselskapene seg til dels som en helhet der de oppfordrer kunden til å benytte seg av hverandres tjenester og til dels som individuelle flyselskaper. Her er store deler av virksomhetene allerede integrert. En kunde kan f.eks via hjemmesiden til et av partnerselskap i alliansen kjøpe en reise, der en eller flere flygninger utføres av en annen part i alliansen. Jeg mener at bedriftene i slike situasjoner bør formalisere samarbeidet slik at avtaler opprettes og service recovery strategiene integreres mellom bedriftene.

Andre bedrifter involverer eksterne bedrifter kun i mindre deler av sitt tjenestetilbud. Det kan f.eks være en bank som samarbeider med et forsikringsselskap for å kunne tilby forsikring på de hovedtjenester som banken har. Jeg mener at bedrifter i slike situasjoner bør involvere og samarbeide med den eksterne bedriften når det gjelder de prosesser der bedriftene integrerer. Her er det gjerne mer hensiktsmessig med løsere former for samarbeid, da bedriftene påvirker hverandre kun i avgrensede deler av tjenestetilbudet.

Det er derfor graden av samarbeid og integrering av bedriftenes prosesser i tjenesteleveransen som avgjør hvilken grad av formalisering og omfang samarbeidet rundt service recovery bør ha. Jeg mener også at samarbeidet rundt service recovery ikke skal erstatte det interne service recovery arbeidet i den enkelte bedrift, men at det skal komplimentere dette slik at alle deler av den totale tjenesteprosessen i en bedrift blir dekket.

Videre i oppgaven kommer jeg til å bruke begrepet ”samarbeid” generelt, selv om de forskjellige tjenestesituasjoner krever ulike typer av samarbeid.

## **4.2 Problemer og muligheter**

I det konkrete arbeidet med service recovery har jeg identifisert en rekke problemer eller utfordringer som kan oppstå når flere bedrifter inngår i tjenesteleveransen. Samtidig er det grunn til å tro at disse problemer kan løses ved samarbeid mellom bedriftene. Da mitt mål er å finne konkrete problemer og muligheter i arbeidet med service recovery har jeg brukt de fokusområder og strategier som Tax og Brown presenterer i sine fire trinn for å kategorisere de observasjoner som jeg har gjort som kunde og ansatt i tjenestebedrifter. Resonnement fra andre forfattere har også belyst momenter hvor jeg har observert at problemer kan oppstå. Dette gjelder særlig Weber og Sparks og Grønroos. Jeg vil underveis i presentasjonen av problemene og mulighetene, komme med noen eksempler for å understreke problemene som kan oppstå og vise mulighetene.



### 4.2.1 Identifisering av servicefeil

I det første trinnet som Tax og Brown presenterer, Identifisering av servicefeil, kan analysen og kartleggingen av prosessene for å identifisere problemområder der det er stor fare for at feil oppstår, bli problematisk dersom flere bedrifter inngår i tjenesteleveransen. Slik Hart m.fl. peker på i sin studie, er det ofte de komplekse prosesser der flere personer, systemer og utstyr skal koordineres som skaper problemer og feil som ofte forplanter seg i systemet. Dette indikerer at også prosesser der flere bedrifter inngår utgjør slike komplekse prosesser der feil lett kan oppstå. En bedrift kan uten problemer analysere og kartlegge sine egne aktiviteter, men det er ikke like lett å få innsikt i andre bedrifters aktiviteter. Et problemområde kan dessuten ligge internt i en annen bedrift og når feil oppstår kan det skape problemer for de aktiviteter bedriftene har felles og for den enkelte bedrifts interne prosesser. Dersom bedriftene sammen går gjennom de aktiviteter de har felles og samtidig gir hverandre informasjon om hvordan den enkelte bedrifts interne aktiviteter påvirker disse aktivitetene, kan identifisering av problemområder bli lettere og mer fullstendig.

Når aktiviteter med svake punkt er identifisert og kartlagt, oppstår et behov for forbedring for å unngå at feil oppstår i framtiden. En bedrift har som nevnt kun direkte kontroll over sine egne aktiviteter, og da aktivitetene som inngår i det totale tjenestesystemet påvirker hverandre, kan det også oppstå et stort behov av forandring ikke bare i egne, men også i aktiviteter som bedriften ikke har direkte kontroll over. Problemet er derfor at en bedrift ikke kan forandre og forbedre annet enn sine egne aktiviteter, og dette er ikke alltid tilstrekkelig for å forhindre at feil oppstår igjen. Dersom bedriftene samarbeider, kan forandringer avgjøres av hvordan aktivitetene som bedriftene har felles utføres. Dette kan også skape forståelse for hva som må forandres internt i den enkelte bedrift for å støtte de fellesforandringer som blir gjennomført. Da aktivitetene i tjenesteprosessen henger sammen og påvirker hverandre kan en forandring et sted i nettverket i neste omgang føre til problemer andre steder i nettverket. Derfor kan et samarbeid om forandringer sikre at hele tjenestesystemet forbedres og en unngår at problemer bare forskyves i systemet.

Det er et viktig verktøy å få kundene til å klage for å kunne identifisere feil og mangler i tjenesteleveransen. Derfor er det av stor betydning å gjøre klageprosessen lett for kundene ved å informere dem grundig om hvem de skal henvende seg til, hvordan de skal utforme en klage, og hva de kan forvente seg av prosessen. Som nevnt tidligere er det ikke alltid klart for kunden at flere bedrifter inngår i tjenesteleveransen, og det kan derfor være vanskelig for kunden å vite hvem som er ansvarlig for feilen og dermed hvem de skal fremføre sin klage til. Selv om en bedrift utvikler et godt

klagebehandlingssystem hvor kunden uten nevneverdige hinder lett når frem med sin klage, er det til liten nytte dersom kunden klager til feil bedrift. Studier viser at kunden ofte klager til den nærmeste personen som de kan finne når en feil oppstår, og det er nødvendigvis ikke en person som er ansatt i den bedriften som har ansvar for feilet. Hvordan personen som mottar klagen håndterer den, er derfor utenfor kontroll for den bedriften. Dersom responsen på klagen bare blir ”det er ikke vi som har begått feilen”, kan det være nok til at kunden gir opp og sitter igjen med en negativ opplevelse uten at bedriften vet om dette.

Jeg har som ansatt på en kundeservice flere ganger fått telefoner fra kunder som egentlig skulle snakke med en av våre samarbeidspartnere om den feilen som de legger frem. Jeg har da vært nødt til å be kunden kontakte det andre selskapet, men uten å vite eksakt hvor de skal henvende seg eller hvilket telefonnummer de skal benytte. Dersom jeg hadde hatt innsikt i hvordan den andre bedriftens rutiner på kundekontakt og håndtering av problemer hadde sett ut, hadde jeg rakst kunnet henvise kunden til rett person. Et samarbeid mellom bedriftene om hvordan kunden skal komme i kontakt med rett person ville gjøre dette mulig og klageprosessen mye lettere for kunden. Denne informasjon bør også finnes i andre informasjonskanaler bedriftene benytter, f.eks på hjemmesider. Der kunne det f.eks stå: ”Ved spørsmål og problemer angående forsikring, vennligst kontakt.....” Dersom dette skal være mulig kreves det at bedriftene har innsikt i hverandres klagehåndteringsprosesser, hvilket blir mulig å få til gjennom samarbeid.

Kundesentre eller telefonlinjer der kunden kan nå fram med sin klage har, i følge forskning, vist seg å være et effektivt hjelpemiddel for å få kunden til å klage. Det innebærer også kostnadsbesparing å opprette slike sammen, sammenlignet med å opprette dem alene. Samtidig som mange kunder synes at det er lettere å legge fram en klage over telefon, krever ofte tjenesters særpreget at problem blir løst på stedet med kunden tilstede. Derfor anser jeg det som viktig at bedriften også har personer som kunden kan henvende seg direkte til, på plass der feil kan oppstå, slik at ikke telefonsenteret blir den eneste kontaktmulighet for kunden.

Et felles telefonsenter for bedriftene som inngår i tjenesteleveransen kan i sin tur skape problemer. Mange bedrifter legger i dag ut kundeservicedelen på en ekstern bedrift, for å kutte kostnader. Jeg har flere ganger vært i kontakt med slike eksterne kundetjenester der personalet ikke kan løse problemet og heller ikke har kunnet henvise videre til noen som kan håndtere dette. En gang jeg ville forandre noe i den avtalen jeg hadde med en tjenestebedrift fikk jeg som svar fra personen på

kundeservice at hun ikke hadde tilgang til systemet der forandringen skulle gjøres, fordi hun arbeidet i en eksternbedrift som hadde ansvar for kundeservice for en rekke bedrifter. Hun kom heller ikke med noen opplysninger om hvor jeg skulle henvende meg, og det endte med at jeg måtte ringe rundt til sentralbord og ulike avdelinger før jeg nådde rett person. Dette er et eksempel på en situasjon som tydelig viser informasjon- og systemfeil som ofte oppstår når flere bedrifter er involvert i tjenesteleveransen. Jeg mener at samarbeid mellom bedriftene der de gjennomgår behovet for integrasjon av informasjonskanaler og datasystemer, kan løse dette problem. Behovet for å opprette felles kundesenter er også trolig avhengig av hvor inngående samarbeidet mellom bedriftene er. Weber og Spark peker på at et felles kundesenter med fordel kunne opprettes for en allianse av flyselskaper. Jeg mener imidlertid at dette ikke passer for alle situasjoner der flere bedrifter inngår i tjenesteleveransen. Dersom et felles kundesenter skal gi ønsket effekt er det viktig at personalet har den kunnskap og den supportservice som er nødvendig for å løse kundens problemer direkte. Dersom dette ikke er tilfelle, finnes en risiko for at kunden blir mer misfornøyd enn fornøyd og lojal.

Problemer kan også oppstå fordi kundene ikke har innsikt i at flere bedrifter inngår i tjenesteleveransen. Dersom en bedrift utlover servicestandarder og servicegarantier til kundene, skaper det problemer når disse ikke gjelder på grunn av at den aktivitet hvor feilen oppstod ikke hører inn under de aktiviteter denne bedriften har ansvar for. Derfor kan kunden, som fremfører sin klage få som svar at disse standarder ikke gjelder i en bestemt situasjon, og kundens forventninger blir dermed ikke innfridd. Dersom kunden ikke tydelig ser en oppdeling av ansvar for aktivitetene i tjenesteprosessen, kan det være vanskelig å forstå at disse standarder ikke gjelder. Kunden får derfor en negativ reaksjon, delvis mot den bedrift som har utlovet servicegarantiene og delvis mot bedriften som ikke deler disse servicegarantiene og derfor i følge kunden underpresterer i forhold til kundens forventninger. Dersom bedriftene som inngår i tjenesteleveransen samarbeider når standarder og toleransenivåer skal bestemmes og kommuniseres ut til kunden, kan disse problemene trolig unngås.

Som det påpekes i litteraturen er "null feil" en urealistisk strategi for tjenestebedrifter. Kartleggingen av problemområder i tillegg til den tilbakemelding bedriftene får fra sine kunder, er et godt utgangspunkt for bedriftene til å finne ut hvor det er viktig å utvikle strategier for hvordan feil som oppstår skal håndteres. Jeg mener at utvikling av slike handlingsmønstre ikke kan nå sitt fulle potensial fordi bedriftene bare kan utvikle disse for sine egne aktiviteter. Dersom bedriftene hver for seg utvikler klagebehandlingssystemer kan dette føre til at kunden må henvende seg til flere bedrifter for å få løst sitt problem. Dette fører til unødvendig tidsbruk og frustrasjon for kunden. Dersom

bedriftene samarbeider om å utvikle felles strategier for hvordan de skal håndtere feil som oppstår, bidrar dette til at klageprosessen blir mer smidig og oversiktlig for kunden og man slipper unna aktiviteter som tar tid og skaper frustrasjon.

#### 4.2.2 Løse kundens problem

I det andre trinnet, Løse kundens problem, kan det lett oppstå problemer i bedriftens mulighet til fullstendig å tilfredsstillende kundens krav på rettferdig resultat, prosess og interaksjon, når flere bedrifter er involvert i tjenesteleveransen. Rettferdig resultat innebærer ofte en eller annen form for kompensasjon til kunden og dermed ofte en kostnad for bedriften, og det kan derfor oppstå en konflikt mellom bedriftene om hvem som skal ta denne kostnaden. Det kan derfor bli viktig for bedrifter å forsikre seg om at det faktisk er de som har ansvar for feilen, fordi de ikke vil betale for andres feil. Dette kan i sin tur føre til en treg prosess, fordi ingen uten videre vil ta på seg ansvaret. Prosessen kan også bli treg og uoversiktlig dersom kunden må henvende seg til mer enn en bedrift. Som kunde har jeg ofte sittet igjen med et inntrykk av at det ikke finnes noen plan for hvordan feil skal håndteres i tillegg til at systemene mangler fleksibilitet. Jeg har flere ganger opplevd at ingen tar ansvar for feilen. Ofte skylder bedriftene på hverandre eller på faktorer som de ikke har kontroll over. Som kunde blir man ofte henvist frem og tilbake mellom ulike personer og bedrifter uten at noen virkelig kan hjelpe med å løse problemet. Dersom bedriftene samarbeider om å opprette handlingsplaner for hva som skal gjøres for å løse kundenes problemer, kan slike negative kundeopplevelser trolig unngås.

Weber og Sparks studie viser at dersom flyselskapets personale handlet med høy grad av rettferdighet i interaksjonen med kunden så hadde dette positiv effekt for bedriften som tok hånd om problemet, og for bedriften som i utgangspunktet var skyld i det. Dette tyder på at alle parter kan vinne på at den som tar hånd om problemet, uansett hvem som forårsaket dette, handler på en bra måte. Samtidig viste studien at kunden ble misfornøyd med bedriften og la større del av skylden for feilen på denne, dersom personalet ikke håndterte feilen på en tilfredsstillende måte. Det betyr at bedriften ikke kan skylde på at det ikke er de som er ansvarlig for feilen uten at kunden blir misfornøyd med denne bedriften. Derfor er det i bedriftens interesse å få løst problemet for kunden selv om bedriften ikke er skyld i problemet.

Dersom bedriftene samarbeider om service recovery slik at personalet i den enkelte bedrift har innsikt i klageprosessene som de andre bedriftene i nettverket har og i tillegg er motivert for å hjelpe

en kunde, kan kunden direkte henvises til de som kan løse problemet. Kunden slipper da først å ta kontakt med en ansatt i riktig bedrift for så å bli henvist videre til en annen ansatt som har spesielt ansvar og mulighet for å hjelpe kunden. Dessuten kan disse handlingene gi en positiv effekt for egen bedrift fordi personalet hjelper en av kundene til en annen part i nettverket. Jeg opplevde en gang at en ansatt på en flyplass, som i utgangspunktet ikke hadde noe med en forsinkelse av mitt fly å gjøre, strakk seg litt ekstra for at jeg skulle få kontakt med den personen som kunne hjelpe meg med mitt problem. Jeg fikk på grunn av denne episode et godt inntrykk av den bedrift som hun jobbet for, selv om jeg ikke hadde vært kunde hos bedriften.

Som Tax og Brown påpeker er kvaliteten på recovery innsatsene i stor grad avhengig av frontpersonalets opptreden og effektivitet. Hart m.fl. mener at det er viktig at personalet har en god forståelse for hele tjenesteleveransen og hvordan de ulike deler og aktiviteter henger sammen, slik at de raskt kan finne den beste løsningen for så vel kunden som for bedriften. Det kan være problematisk å bidra med denne helhetsforståelse til personalet fordi bedriften kun har full innsikt i de aktiviteter som de selv gjennomfører og bare delvis i aktiviteter som utføres av de andre bedriftene i nettverket. Minst innsikt har en bedrift i interne aktiviteter i de andre bedriftene, og disse aktivitetene kan som nevnt påvirke de aktiviteter som bedriftene har felles. Dersom bedriftene samarbeider og gir hverandre nødvendig informasjon om hvordan ulike aktiviteter påvirker hverandre, kan en fullstendig forståelse kommuniseres ut til frontlinjepersonalet slik at disse kan opptre på beste mulig måte både overfor kunden og for nettverket som helhet.

Personalets innstilling til å rette og identifisere feil er viktig og studier viser at det er nødvendig å kommunisere dette ut til alle i bedriften. Det øker sjansen for at personalet opptrer på best mulig måte når de mottar en klage eller når de oppdager at noe har gått galt. Det er derfor også viktig at personalet, i alle de bedrifter som inngår i tjenesteprosessen, har denne innstilling. Jeg mener at samarbeid mellom partene rundt service recovery hvor personer fra ulike steder i organisasjonen deltar i samarbeidet, bidrar til økt engasjement og motivasjon mot å løse problemer, ikke bare forårsaket av egen organisasjon men også av andres.

Jeg har identifisert en tydelig synergieffekt som et resultat av samarbeid mellom bedrifter i utviklingen og gjennomføring av utdanning og trening i håndtering av feil og av andre interpersonelle ferdigheter. Dersom disse innsatser skal ha effekt, kreves det en plan og bedriftene kan tjene på å utvikle utdanningsinnsatser sammen. Samtidig er det et faktum at personalet fra bedrifter som inngår

i en tjenesteleveranse trenger trening i og utdanning om hvordan feil skal håndteres når flere bedrifter er involvert. Derfor vil trolig personalet få mer virkelighetsnær kunnskap dersom bedriftene samarbeider om denne trening og utdanning. Samtidig kan den dialog som skjer underveis i utdanningen bidra med viktig informasjon om eventuelle problemer som kan oppstå eller hvordan ting henger sammen. Videre kan utveksling av opplevelser og erfaringer noen i personale har hatt, motivere og gi kunnskap til de andre som deltar.

Tax og Brown har også påpekt at det er viktig å gi personalet autoritet slik at de kan opptre på beste mulige måte i møte med kunden når feil oppstår. Denne autoritet eller det økte handlingsrommet kan begrenses av regler og rutiner som finnes i andre bedrifter. På den annen side kan et for stort handlingsrom for personalet i en bedrift skape problemer for de andre som deltar i prosessen, særlig dersom personalet mangler forståelse for helheten og hvordan det totale tjenestesystemet henger sammen. Effekten av det sistnevnte kan trolig begrenses dersom personalet har innsikt i hele prosessen og i hvordan ulike faktorer henger sammen og påvirker hverandre. Samtidig mener jeg at bedriftene bør gjennomføre en dialog om personalets autoritet for å identifisere punkter der en persons opptreden kan føre til problemer for andre som deltar i prosessen. Denne dialogen må også føre til forandring slik at disse problemene ikke oppstår. Jeg har som ansatt opplevd en frustrasjon over at andre personer i nettverket har autoritet til å gjennomføre nødvendige alternative handlinger for kunden, mens jeg ikke har autoritet til tilsvarende handlinger. Økt autoritet bidrar til økt følelse av kontroll og dermed økt motivasjon for å rette opp feil. Autoritet innebærer også ansvar og det kan bidra til økt følelse av tillitt fra ledelsen, hvilket er et ledd i den interne service recovery strategien.

Som Grønroos påpeker er informasjon en viktig ingrediens i håndtering av feil. Når flere bedrifter er involvert i tjenesteleveransen kan det oppstå problemer dersom bedriftene hver for seg informerer kunden uten å balansere opp mot hverandre hva som blir gjort av den enkelte bedrift og hvilke alternativer for finnes for å løse problemet. Dersom f.eks en flyavgang innstilles og personalet ved "gaten" opplyser kundene om at det finnes ledige plasser på neste fly, og det så viser seg ikke å stemme når kunden går til flyselskapets skranke for å bytte billett, vil det skape ytterligere frustrasjon for kunden. Et annet problem som ofte oppstår, er mangel på informasjon. Dette skyldes som regel at det ikke finnes noen plan for hvem som skal informere kunden i tillegg til at ingen tar på seg ansvaret for feilen. Dersom ingen tar på seg ansvaret for å informere kundene eller tror at andre gjør det, bidrar det til at kunden lever i uvisshet. Ut i fra mine observasjoner er dette en av de viktigste årsakene til økt frustrasjon og sinne i situasjoner der feil oppstår. Samtidig har jeg observert at

informasjonssvikt ofte inntreffer i situasjoner der to eller flere bedrifter er involvert i tjenesteleveransen. Dette er et kjent problem for eksempel på flyplasser der flyselskapet og bakkeselskapet er involvert i å få fly og av gårde i tid.

### 4.2.3 Kommunisere og klassifisere servicefeil

I det tredje trinnet, Kommunisere og klassifisere servicefeil, påpeker Tax og Brown at mange av de strategier som brukes i trinn en og to også kan påvirke dette trinnet. Dermed finnes de problemer og muligheter som er blitt identifisert i de to foregående trinnene også her. Innsamling av informasjon for å forbedre det generelle tjenestenivået kan gjøres gjennom analyse av tjenesteprosessen, informasjon fra kunder som kommuniseres til frontlinjepersonale eller via telefonsentre. Det er viktig at denne informasjon kommuniseres videre til de som er ansvarlig for å forbedre prosessen eller til de som har ansvar for å forbedre den aktuelle aktiviteten der feilen oppstår. Også de som har ansvar for å utvikle handlingsmønstre for hvordan bedriften skal håndtere liknende feil i fremtiden må få denne informasjon.

Weber og Sparks konkluderte i sin studie, med at flyselskapene i alliansen bør hente inn tilbakemelding om servicefeil som har inntruffet også på flygninger utført av et partnerselskap, for å styrke relasjonene med sine kunder. Det er likevel, som Tax og Brown påpeker, viktig at denne informasjon blir kommunisert videre til bedriften det gjelder og til de som er ansvarlig for å forbedre systemet. Dersom dette ikke blir gjort, medfører det at disse partene går glipp av viktig informasjon. Bedriftene har samlet en større kontaktflate mot kundene og derfor også større mulighet til å oppdage feil eller problemer som finnes i tjenesteleveransen. Samarbeider bedriftene i å utarbeide et system der informasjon registreres og kommuniseres ut, mener jeg at sjansen for organisatorisk læring øker. Informasjonen fra interne klageskjema kan med fordel integreres og fungere som en enkel måte for innsamling av informasjon. Jeg har som ansatt i en kundeservicebedrift tatt imot informasjon om aktiviteter hvor vår partnerbedrift gjør feil, men fordi det ikke finnes noe system for å kommunisere denne informasjonen videre, stopper informasjonen hos meg. Partnerbedriften får ikke vite hva kundene har formidlet og kan derfor heller ikke løse problemet dersom ikke kunden tar seg bryet med å kontakte også denne bedriften. Et felles rapporteringssystem hadde vært en stor fordel for alle involverte parter.

Møter på tvers av avdelinger der man utveksler informasjon, diskuterer og resonerer rundt sentrale spørsmål i service recovery arbeidet, kan føre til at ny kunnskap og nye ideer oppstår og at den

informasjon som er samlet inn formidles videre til de som den berører og til de som skal forbedre systemet. Derfor mener jeg at møter på tvers av organisasjoner er viktig for å oppnå synergi mellom de ulike bedriftenes kunnskap om klager og problemområder i tillegg til en bedre spredning av viktig informasjon til alle deltagere i nettverket. For eksempel er ”workshops” der personer fra ulike bedrifter og fra ulike nivåer i hver bedrift diskuterer og reflekterer omkring ulike temaer om service recovery strategier, en god metode for utveksling av kunnskap.

Dersom en eller noen få personer i hver bedrift har hovedansvaret for å kommunisere ut viktig informasjon, vil sannsynligvis informasjonen lettere nå ut til de rette personene. Hvis jeg som ansatt i en kundeservice, for eksempel kunne sende en e-post til den ansvarlige personen i den bedrift klagen gjelder, ville bedriften fått inn mer relevant informasjon som kunne fremme den organisatorisk læringen. Systemer og rutiner som gjør dette mulig bør derfor utvikles.

#### **4.2.4 Integrere data og forbedre det generelle servicenivået**

Det siste problemet som er nevnt i avsnittet over, gjelder også i trinn fire, Integrere data og forbedre den generelle servicenivået. Det er viktig at informasjonen som samles inn når frem til de som skal utvikle og forbedre systemet. Denne informasjon skal i sin tur brukes som grunnlag for forbedring av tjenesteprosessen og det generelle servicenivået. Informasjonen bør også integreres med de andre typer av markedsinformasjon som bedriften samler inn. Også her finnes det synergieffekter ved at f.eks bedriftene i nettverket sammen utvikler spørreskjema til kunder, konkurrenter og ansatte. Dersom en bedrift tar inn eksterne bedrifter som opptrer som ”mysterishoppers” vil de trolig bidra med viktig informasjon, og partnerbedriftene kan oppnå besparinger hvis partene sammen finansierer dette. Om personen som opptrer som ”mysterishopper” er ansatt av samtlige bedrifter, kan denne også være til hjelp for å påpeke eventuelle mangler i det totale systemet.

Som jeg påpekte under første trinn, Identifisere servicefeil, kan forandringer et sted i tjenestenettverket påvirke andre deler i nettverket. Dersom bedriftene samarbeider om disse forbedringene kan forandringer gjøres alle steder hvor det er nødvendig og som resultat vil hele systemet bli bedre og i sin tur blir også det generelle servicenivået bedre.

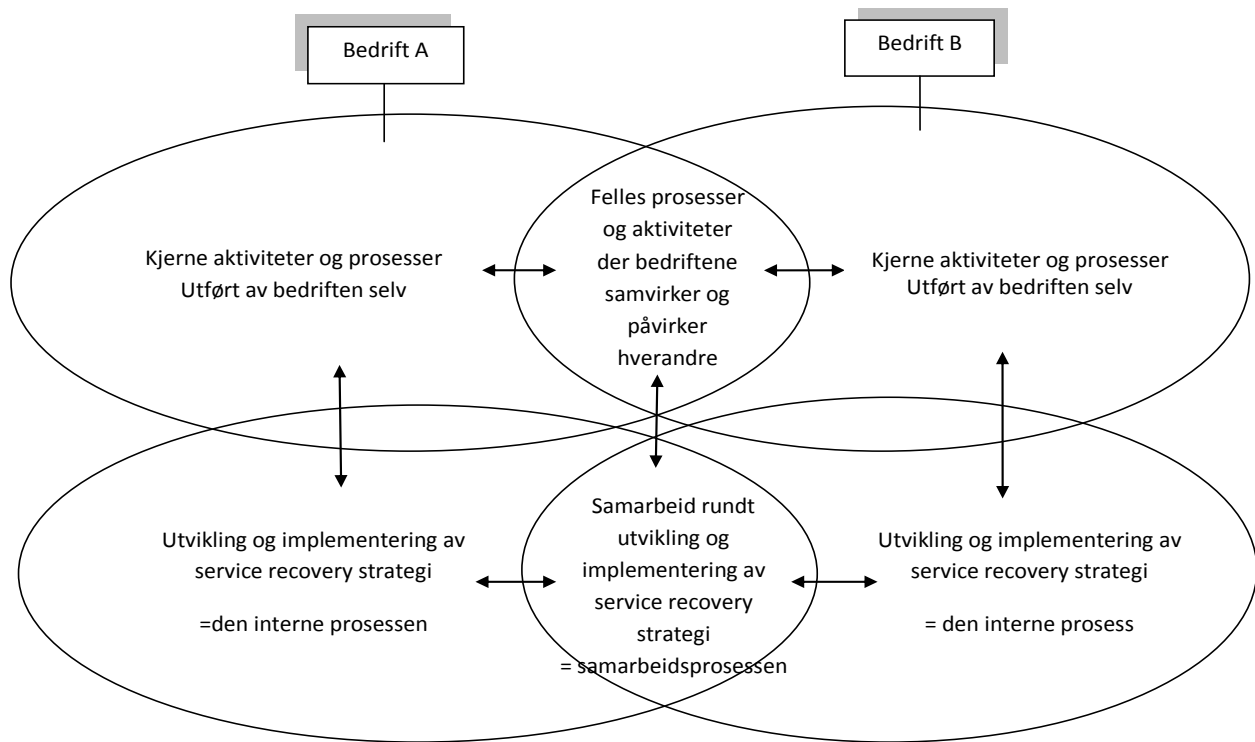


## 4.3 Service recovery strategi for bedrifter i tjenestenettverk

### 4.3.1 En modell fødes

Den andre delen av mitt formål innebærer at jeg vil vise hvordan problemene kan løses og mulighetene realiseres. Jeg har hittil hevdet at løsningen ligger i samarbeid mellom bedriftene som inngår i tjenesteleveransen. Jeg kommer i dette avsnittet til å presentere en modell der jeg viser praktisk hvordan samarbeidet kan gjennomføres. Denne modellen har ikke som mål å være en fast mal for samarbeid av denne typen, men den inneholder et forslag til hvordan arbeidet med service recovery kan gjennomføres når flere bedrifter er involvert i tjenesteleveransen.

Som det framgår av Tax og Browns definisjon av service recovery og av Grønroos sin definisjon av tjenester, er begge disse en prosess. Grønroos mener også at tjenestesystemet, det vil si alle de prosesser som må koordineres for å kunne levere det totale tjenestetilbudet til kunden, sjelden kan avgrenses til en enkelt bedrift. Derfor gjennomfører bedrifter som deltar i et tjenestenettverk, delvis prosesser og aktiviteter som utlukkende utføres innenfor bedriften og av bedriften selv, og delvis prosesser hvor de samarbeider med andre bedrifter om leveransen av sitt tilbud til kunden. På grunnlag av dette består min modell av to deler: 1) Den service recovery prosess som gjennomføres innenfor bedriften, *den interne prosessen* og 2) Den service recovery prosess som utføres i samarbeid med den bedriften eller de bedriftene som også er involvert i tjenesteleveransen, *samarbeidsprosessen*. (Se illustrasjonen i figur 4.1.)



Figur 4.1

I den interne prosessen inngår de trinn, fokusområder og strategier som Tax og Brown presenterer og i tillegg visse andre aspekter som er viktig for å utvikle en service recovery strategi, f. eks at bedriften må innse behovet for en slik strategi. Den interne prosessen må gjennomføres i alle bedriftene som inngår i tjenestenettverket, selv om modellen jeg presenterer bare viser en slik prosess. I samarbeidsprosessen kommer i tillegg et samarbeidsaspekt. Jeg har derfor i min modell gjort en integrering av de trinn som Tax og Brown presenterer og de samarbeidsprosesser som Haugland har lagt frem. Innspill fra de andre forfatterne som jeg har presentert tidligere i oppgaven, blant annet Gittell resonnement vedrørende koordinering og Persson og Westrup perspektiv på utfordringer i grenseoverskridende arbeid, har jeg også tatt med i modellen når jeg mener at de momenter som disse løfter frem er spesielt viktige.

Selv om de to prosessene er satt opp som to parallelle prosesser i modellen, påvirker de hverandre fordi bedriftene internt må ta stilling til en rekke punkter som siden blir tatt opp i samarbeidet og visa versa. Derfor påvirker de to prosessene hverandre kontinuerlig og pågår samtidig, hvilket framgår av pilene i modellen. (figur 4.2)

## Den interne prosessen

**Trinn 1. Innse behovet for en service recovery strategi.**

**Trinn 2. Analysere tjenestesystemet**

- Involveres andre bedrifter i systemet?
- Hvordan påvirker dette oss/kunden/ vi de samarbeidspartnerne?

**Trinn 4. Utpeke personer som skal drive arbeidet med service recovery i:**

- Den interne prosessen
- Samarbeidsprosessen
- + Skape motivasjon for begge prosessene internt.

**Trinn 7. Interne service recovery prosessen**

- Starte opp arbeidet med å utvikle strategier.
- Identifisere servicefeil.
- Løse kundens problem
- Kommunisere og klassifisere service feil
- Integre data og forbedre det generelle servicenivået

**Trinn 8. Evaluere samarbeidsplanen internt**

- Tilbakemelding og evt. gjøre endringer

**Trinn 9. Evaluere kontraktinnholdet internt**

- Tilbakemelding og evt. gjøre endringer

**Trinn 10. Intern service recovery prosess**

- Fortsette arbeidet med å utvikle strategier samt implementere disse:
- Identifisere servicefeil
- Løse kundens problem
- Kommunisere og klassifisere servicefeil
- Integre data og forbedre det generelle servicenivået

**Trinn 11. Evaluere og utvikle arbeidet med service recovery:**

- Den interne prosessen
- Samarbeidsprosessen

## Samarbeidsprosessen

**Trinn 3. Innse din samarbeidspartner.**

- Møtes over organisatoriske grenser.
- Hvordan påvirker vi hverandre?
- Diskutere verdien av service recovery

**Mål:** Skape innsikt og forståelse for behovet av samarbeid om service recovery

Fokusere på hovedmålsetningen: Fornøyde og lojale kunder og lønnsomhet.

**Trinn 5. Relasjonsbygging og forholdningssett**

- Representanter fra de involverte bedriftene møtes og relasjoner vokser frem.

**Mål:** Delt forståelse, delt kunnskap, delte mål, gjensidig respekt, forståelse for kulturer. Hvordan jobber dere?

**Trinn 6. Identifisere problemområder**

- Analysere mer i detalj hvordan partene påvirker hverandre og hvor problemer kan oppstå.
- Ta med de interne analysene fra bedriftene

**Trinn 8. Plan for samarbeid**

- Definere innholdet i samarbeidet
- Avklare samarbeidsform, organisering, ansvar- og funksjonsdeling,
- Kartlegge behovet for personal, kapital osv.
- Forventede resultater
- Grov plan for samarbeidet
- Eventuelle endinger etter granskning internt

**Trinn 9. Avtale inngåelse**

- Hva omfatter samarbeidet, hvordan skal det styres, partenes ressursinnsats, konfliktløsningsmekanismer, tidsmessig gjennomføring, fordeling av inntekter og kostnader, avslutning av samarbeidet.
- Evt. endring etter granskning internt

**Trinn 10. Iverksette samarbeidsplanen**

- Gjennomføre samarbeidsplanen
- Utvikle og implementere service recovery strategier:
- Identifisere servicefeil
- Løse kundens problem
- Kommunisere og klassifisere servicefeil
- Integre data og forbedre det generelle servicenivået.

**Trinn 11. Evaluere og utvikle samarbeidet.**

- Samarbeidsprosessen

Figur 4.2 Service recovery for tjenestebedrifter i nettverk

### **4.3.2 Trinn 1 – Innse behovet for en service recovery strategi**

Før det er aktuelt at bedrifter inngår samarbeid om service recovery, må hver enkelt bedrift innse verdien av å jobbe med service recovery og forstå de effekter dette arbeidet har for kundens tilfredshet og lojalitet, og for bedriftens lønnsomhet. Dersom en bedrift ikke ser at service recovery er viktig, er det heller ingen grunn for å samarbeide om dette. Samtidig er det nødvendig med denne innsikt for å motivere arbeidet med den interne prosessen. Derfor bør ledelsen skaffe seg kunnskap om emnet og måle tapte inntekter som bedriften har på grunn av misfornøyde kunder og kostnadene som tilkommer for å skaffe nye kunder for å kompensere for tap av tidligere kunder. Innsikt om behovet for en service recovery strategi kan bli tydelig dersom det holdes møter på tvers av avdelingene i bedriften. Personer fra ulike deler av virksomheten møtes og diskuterer service recovery tema og presenterer situasjoner der feil som ikke ble løst har oppstått. Det er også viktig at ledelsen i bedriften legger til rette for å skape en servicekultur hvor kunden er i fokus.

### **4.3.3 Trinn 2 – Analysere tjenestesystemet**

Dette trinn innebærer at bedriften går igjennom og analyserer tjenestesystemet, det vil si alle de prosesser som må koordineres for å kunne levere det totale tjenestetilbudet til kunden. Man bør stille seg spørsmål som f.eks; hvordan påvirker de ulike prosessene hverandre, finnes det noen områder der feil ofte oppstår, i hvilke prosesser involveres eksterne bedrifter, hvordan påvirker dette kunden og andre prosesser og hvordan påvirker vi de andre bedriftene osv. Dette vil trolig ytterligere skape forståelse for at service recovery er viktig og en innsikt i om samarbeid med de involverte bedriftene er nødvendig.

### **4.3.4 Trinn 3 – Innse din samarbeidspartner**

Da mange bedrifter allerede inngår i nettverk med andre bedrifter der de sammen leverer en tjeneste til kunden, innebærer dette trinn at partene som i går i nettverket må innse sin samarbeidspartner i arbeidet med service recovery. Den interne analysen viser hvilke bedrifter som det er nødvendig å involvere. At partene har noe å tilby hverandre i samarbeidet, ligger først og fremst i at de påvirker hverandres prestasjoner både når det gjelder det opprinnelige servicenivået og bedriftens evne til å utføre en vellykkede recovery innsatser. Bedriftene bør i dette trinn utvikle en felles forståelse for hvorfor samarbeid er nødvendig. For å oppnå denne forståelse bør bedriftene møtes over organisatoriske grenser, og diskutere og samtale om hvordan de påvirker hverandre og hvordan nettverket av tjenestesystemer henger sammen. Målet med dette er å skape motivasjon for samarbeid og løfte frem de målsetningene partene har felles, nemlig å tilfredsstille kunden slik at denne blir lojal

og gjennom det øke lønnsomheten for samtlige parter. Disse møtene vil også være en start på relasjonsbygging som fører til at partene i samarbeidet utvikler motivasjon for og tro på at samarbeidet kan gi ønsket resultat. Det er viktig at resultatene fra disse samtalene kommuniseres videre til andre personer i egen virksomhet, slik at også de blir motivert.

#### **4.3.5 Trinn 4 – Utpek personer som skal drive arbeidet med service recovery**

For å føre den interne service recovery prosessen til ønskede resultater er det viktig at noen har ansvar for at prosessen drives frem. Personer fra ulike deler og nivåer i organisasjonen bør involveres på ulike stadier i prosessen, fordi evnen til å utføre en vellykket recovery er avhengig av og påvirker en rekke aspekter knyttet til bedriften. En såkalt ”cross-functional boundary spanner” kan gjøre arbeidet mulig og en slik person bør ha som oppgave å integrere arbeidet mellom personene som er involvert på ulike måter i arbeidet. Dette innebærer ikke at en slik person skal gjøre alt selv, men at denne skal ha ansvar for å trekke i tråder og føre personer sammen slik at arbeidet drives fremover.

Det samme gjelder for samarbeidsprosessen. Disse personene har i denne prosessen en enda viktigere funksjon fordi samarbeid over organisatoriske grenser er mer utfordrende enn internt i en organisasjon. I større bedrifter kan man med fordel ansette en person med spesielt ansvar for dette arbeid, mens funksjonen i mindre bedrifter kan legges inn i arbeidesoppgavene en av de ansatte har. Dersom ingen har ansvar for service recovery prosessen og for samarbeidet, blir lett andre oppgaver i organisasjonen prioritert. Hvis bedriftene internt involverer en større gruppe av ansatte fra ulike deler av organisasjonen og disse formidler videre informasjon og tanker til den eller de ansvarlige for samarbeidet, kan flere involveres uten at samarbeidet blir tungrodd og komplisert.

I begge prosessene har disse nøkkelpersonene et viktig ansvar for å samle inn og spre ut informasjon, fordi de to prosessene stadig må koordineres.

#### **4.3.6 Trinn 5 – Relasjonsbygging og forholdningssett**

Dersom samarbeid mellom bedrifter skal gi ønsket resultat er det viktig at positive relasjoner mellom personene som er involvert vokser frem. Denne prosessen starter allerede i det tredje trinnet i modellen og fordi det er viktig å oppnå fortrolighet, tillitt og åpenhet mellom partene, bør relasjonsbyggende tiltak settes inn tidlig i samarbeidet. Her mener jeg at det er viktig at personer fra ulike nivåer i organisasjonene involveres. Jo flere som involveres på ulike måter desto større kontaktflate skapes, og det legges grunnlag for utvikling av positive relasjoner mellom bedriftene.

Hvis kommunikasjonen mellom partene skal være av høy kvalitet er det viktig at partene har delt kunnskap, delte mål og gjensidig respekt for hverandres arbeid. Dette oppnår de ved å skaffe seg kunnskaper om og forståelse for hverandres ansvarsområder, kompetanser, referanserammer, prioriteringer og for det verdensbildet som de legger til grunn for sine handlinger. Relasjoner bygges over tid og utviklingen av disse vokser derfor frem underveis i samarbeidet. Fordi relasjonskvaliteten mellom personene som deltar i samarbeidet er vesentlig for å få samarbeidet til å fungere og for effektiv koordinering, mener jeg at det er viktig at det hurtig skapes forutsetninger slik at positive relasjoner vokse frem. Derfor er det viktig med en dialog om hva hver enkelt forventer av samarbeidet og om hvilke regler som gjelder for samarbeidet, før partene begynne å samarbeide om de konkrete service recovery oppgavene. Det er også lurt å avklare på forhånd hvordan eventuelle konflikter skal håndteres slik at problemer senere i samarbeidet kan løses på en smidig måte.

Da bedrifter har forskjellige kulturer, er det viktig å få en innføring i de ulike kulturene som finnes og sammen utvikle en felles kultur som skal prege samarbeidet. Det er også viktig å utvikle et felles språk som gjør det mulig å kommunisere på tvers av de organisatoriske grensene og mellom de ulike kulturene. Fordi samarbeid krever at bedriftene formidler til hverandre hvordan de arbeider internt i bedriften, er tillitt mellom partene av stor betydning. Ved å utvikle tillit tidlig i prosessen, kan partene begrense opportunistisk adferd og skape grunnlag for åpenhet i informasjonen som bedriftene gir hverandre.

#### **4.3.7 Trinn 6 – Identifisering av problemområder**

For ytterligere å innse behovet for samarbeid medfører dette trinnet at de involverte bedriftene sammen går igjennom sine felles aktiviteter og identifiserer problemområder. Spesielt må det fokuseres på de aktiviteter hvor flere personer og systemer skal koordineres. Fordi de ulike bedriftenes interne aktiviteter påvirker aktivitetene bedriftene har felles, er det også viktig å diskutere og identifisere hvordan disse aktivitetene kan skape problemer for systemet som helhet. Det er også viktig å gjennomarbeide aktiviteter som ikke er synlig for kunden, for disse påvirker de synlige prosessen og derfor også kunden.

I tillegg til selve identifiseringen av problemområder, skaper dette arbeidet også en mulighet for å utvikle en kollektiv oppfatning basert på en felles forståelse av arbeidsprosessen. Denne felles forståelse gjør det lettere å koordinere prosessene. Da dette trinnet gir partene kunnskap om og innsikt i hvordan det totale tjenestesystemet fungerer, en forståelse som er viktig også for

frontpersonalet å sitte inne med, er det viktig at de som er involvert i samarbeidet tar med denne informasjon og kommuniserer denne ut i egen bedrift. Dette fører til at alle i personalet kan arbeide på en måte som er gunstig både for kundene, egen bedrift og nettverket som helhet. Identifisering av problemområder og kunnskap om hvordan de ulike partene påvirker hverandres prosesser, gir som nevnt økt forståelse, motivasjon og innsikt for behovet av samarbeid. Dette kan skape balanse i hvor viktig samarbeid er for partene.

#### **4.3.8 Trinn 7 - Intern service recovery prosess**

Dersom bedriftene skal kunne samarbeid om en service recovery strategi, mener jeg at bedriftene før samarbeidet kan starte, må arbeide med den interne prosessen. Forhåpentlig jobber bedriftene allerede med dette. Samarbeidet mellom bedriftene skal innbefatte de prosesser som bedriftene har felles og i tillegg de prosesser som påvirker disse. De trinn og strategier som Tax og Brown presenterer viser områder som bedriftene bør jobbe med. Resultater bedriftene kommer frem til i den interne prosessen har en viktig funksjon i samarbeidsprosessen fordi disse ikke er avgrensede prosesser. Hver av bedriftene bør ta med seg synspunkter og kunnskaper som de får i den interne prosessen, inn i samarbeidsprosessen.

#### **4.3.9 Trinn 8 - Plan for samarbeid og evaluering av samarbeidsplanen internt**

Når alle parter har innsett verdien av å samarbeide om en felles service recovery strategi og relasjoner har begynt og vokse frem, kan partene gå nærmere inn på konkrete samarbeidspunkter. Det først bedriftene bør gjøre er å sette opp klare hovedmål for samarbeidet. Målet med service recovery er å øke kundenes tilfredshet og gjennom det bygge kundelojalitet. Fordi lojalitet er sterkt knyttet til bedriftenes lønnsomhet, vil økt lønnsomhet også være et indirekte hovedmål. Det er også et hovedmål å redusere antall feil og problemer som oppstår, men det er likevel viktig at dette ikke bare måles i reduksjon av antall klager. Etter hvert som samarbeidsområder er identifisert bør bedriftene også sette klare mål for hvert enkelt av disse.

Strategiene som Tax og Brown presenterer gir en god pekepinn for mulige samarbeidsområder. De problemer som jeg har presentert i arbeidet med service recovery når flere bedrifter inngår i tjenesteleveransen, bør det fokuseres spesielt på. Samarbeidsområder kan blant annet være:

- Forbedring og utvikling av de prosesser som ble identifisert som problemområder.
- Utvikling av felles handlingsplaner og retningslinjer for hvordan feil og klager skal håndteres.
- Utvikling av en smidig og oversiktlig klagehåndteringsprosess.

- Utvikling av felles kommunikasjonskanaler til kunden med informasjon om hvem de skal henvende seg til, hvordan de skal utforme en klage og hva de kan forvente seg av prosessen.
- Utvikle utdanning og treningsprogram for de ansatte.
- Gi personalet kunnskap om det totale tjenestesystemet.
- Skape felles interne klageskjema og rutiner for hvordan denne informasjon skal oppsummeres og rapporteres videre.
- Utvikle felles datasystemer eller andre kommunikasjonskanaler slik at alle parter har tilgang til relevant og oppdatert informasjon
- Investere i kvalitetsforbedinger.

Når mulige samarbeidsområder er identifisert bør bedriftene for hvert enkelt område utarbeide en konkret plan for hva som må gjøres for å kunne gjennomføre samarbeidet. Det må også lages en oversikt som viser hvilke resurser som er nødvendig for å gjennomføre oppgavene. Noen områder krever ikke store økonomiske investeringer for bedriftene, bortsett fra investering i tid. Dette gjelder for eksempel informasjon til frontlinjepersonalet om hvordan aktivitetene i tjenesteprosessen hører sammen. Utvikling av aktiviteter og systemforbedringer kan kreve større økonomiske investeringer. Det er derfor viktig at partene går gjennom hvert enkelt samarbeidsområde og så godt det lar seg gjøre estimerer ressursbehovet.

En ansvarsfordeling og en plan for hvordan partene skal føre samarbeidet videre bør her skisseres. Det er viktig at alle parter har en forståelse av og motivasjon for å jobbe langsiktig. Dette er særlig viktig i arbeidet med service recovery, fordi resultatet av innsatsen ikke nødvendigvis kan registreres umiddelbart. Kundelojalitet utvikles over tid, men kunder som er lojale konsumerer gjerne tjenesten på nytt og dermed vil lojale kunder bidra til lønnsomhet på lengre sikt.

Når en planskisse er laget, er det viktig at den evalueres internt i bedriftene slik at personer som påvirkes av samarbeidet får en sjanse til å komme med tilbakemeldinger på punkter som berører dem. Det er viktig å involvere frontlinjepersonalet allerede på dette stadiet i planarbeidet, for da kan de bidra med verdifulle synspunkter, de motiveres for jobben de skal utføre og de får opplevelse av kontroll.



#### 4.3.10 Trinn 9 - Avtaleinngåelse og evaluering av kontraktinnholdet internt

En formell avtale mellom partene bør fastslås. Da service recovery er en prosess, en prosess som ofte innebærer forandring og utvikling, kan det være vanskelig å avgjøre alle deler ved samarbeidet i denne fase. Det finnes antagelig et behov av tilpassing underveis, men partene kan bli enig om hvordan samarbeidet skal ledes, hvordan kostnader og inntekter skal fordeles og hvordan konflikter skal løses. Også ansvarsfordeling og prinsipper for avgjørelser bør spesifiseres her. Fordi samarbeidet rundt service recovery innebærer at bedriftene skal utveksle informasjon som berører interne prosesser og systemer, er det spesielt viktig å ta med et juridisk punkt om håndteringen av denne informasjon i avtalen. Det er nødvendig for at bedriftenes egeninteresse ikke skal gå på bekostning av samarbeidet, og fordi partene skal være trygg på den åpenhet som kreves for at samarbeidet skal gi ønsket resultat. I avtalen bør partene også ta med tenkelige negative utfall av samarbeidet, f. eks at en av partene bryter punkter i avtalen eller om noen vil avslutte samarbeidet. Det bør også spesifiseres hva som skjer ved avtalebrudd for å hindre at unødvendige tvister oppstår.

Det kan være vanskelig å avgjøre i forkant hvordan samarbeidet skal styres i alle mulige situasjoner og det er derfor ikke så lett å avtalefeste dette i denne fasen. Da det kan være vanskelig å sette målbare resultatmål for samarbeidet, mener jeg at incentiver ikke passer som styringsinstrument i denne sammenheng. Formalisering av samarbeidet der retningslinjer og prosedyrer for hvordan samarbeidet skal gjennomføres mener jeg kan brukes som styringsinstrument. Siden arbeidet med service recovery innebærer tjenesteutvikling og dermed kjennetegnes av at ”veien blir til mens man går”, finnes det ikke helt faste aktivitetsmønstre som kan standardiseres. Autoritet som styrmekanisme kan derfor bare brukes for deler av samarbeidet. For eksempel kan faste informasjonssystemer og rapporteringssystemer være fordelaktig både for samarbeidet i seg selv og for arbeidet med service recovery. Jeg anser at tillitt er det styringsinstrumentet som passer best for denne type samarbeid, fordi det gir gode muligheter for å gjennomføre nødvendige endringer når det er nødvendig. Samtidig er det viktig å huske på at det tar tid å utvikle tillitt og det betyr at partene ikke med sikkerhet kan vite om en av de andre partene vil opptre opportunistisk. Derfor er det viktig å spesifisere i kontrakten hvilke følger slike avtalebrudd får.

Innholdet partene blir enige om i avtalen må kommuniseres ut internt i bedriftene slik at alle parter som er involvert kjenner spillereglene som gjelder og får muligheten til å komme med spørsmål og forslag til endringer. Deler av kontrakten er av formell karakter, men det er f. eks viktig å

kommunisere ut punkter som handler om hvordan konflikter skal håndteres. Dette bidrar sannsynligvis til at det internt i bedriftene også skapes økt motivasjon for samarbeidet.

#### **4.3.11 Trinn 10 – Iverksette samarbeidsplanen og den interne service recovery prosessen**

I dette trinnet skal bedriftene begynne å gjennomføre den planen som er utarbeidet for samarbeidet. Siden en viktig del av en service recovery prosess er å utvikle ulike strategier, for blant annet håndtering av feil, servicestandarder og informasjonsrutiner, er det viktig at bedriften i oppstartsfasen arbeider mye med å bli kjent med hverandres arbeidsmåter. Dette arbeidet skjer gjennom samtaler der partene finner frem til områder hvor de sammen skal utvikle strategier og til områder hvor det er mest hensiktsmessig å gjøre dette arbeidet internt i bedriftene. Det er her svært viktig at bedriftene har kunden som utgangspunkt for alt de gjør og at de vurderer handlingsalternativene og de ulike strategiene fra kundens ståsted.

Videre gjelder det at vedtatte strategier blir implementert og fulgt opp. Det er på forhånd vanskelig å vite eksakt hvordan dette skal gjøres for å få et best mulig resultat og partene bør derfor med jevne mellomrom evaluere de tiltak som er iverksatt. Det er viktig at de som har ansvaret for samarbeidet i hver enkelt bedrift samler inn tilbakemeldingene fra personalet som er blitt berørt av forandringer i sin bedriften. På grunnlag av disse tilbakemeldingene må nødvendige endringer gjennomføres. Arbeidet med service recovery er en prosess og det er derfor viktig at partene evaluerer sine tiltak. I tillegg gir klager fra kundene en pekepinn om hvor bra de iverksatte tiltakene fungerer.

Det kan være hensiktsmessig først å ta tak i de områder i samarbeidsplanen som krever minst ressursinnsats, slik at partene kan se resultater av samarbeidet før større investeringer er nødvendig. Det er i tillegg muligens ikke like lett for alle bedriftene å få frigjort penger til investeringer og en tidsplan som har større investeringer plassert litt frem i tid, kan gi alle parter tid til å finne de ressurser som kreves. Samtidig kan partene etter hvert som samarbeidet tar form se andre behov enn det som var mulig å identifisere i begynnelsen av samarbeidet. Dette betyr at store forandringer tidlig i prosessen kan føre til problemer dersom disse gjennomføres på et for tynt informasjonsgrunnlag.

Service recovery er som nevnt en prosess og det innebærer at de involverte partene kontinuerlig må utvikle og forbedre prosessen for hele tiden å ligge et steg før konkurrentene. Samtidig krever, etter alt å dømme, samarbeidet størst innsats i begynnelsen av samarbeidet. Etter hvert som samarbeidet tar form kan det være nok med jevnlig evalueringsmøter. Forhåpentlig fører de

informasjonsrutinene, systemene og kommunikasjonskanaler som skapes i samarbeidet til at alle parter til en hver tid kan ta tak i problemer som oppstår og at recovery innsatsen i det daglige arbeidet kan forbedres.

#### **4.3.7 Trinn 11 – Evaluering og utvikling av den interne prosessen og samarbeidsprosessen**

Dette trinnet innebærer at partene med jevne mellomrom må møtes for å evaluere hvordan samarbeidet fungerer på grunnlag av tilbakemeldinger fra samarbeidspartnerne. Problemer eller konflikter som eventuelt har oppstått kan presenteres og løses. I disse møtene kan det også komme frem behov som gjør det nødvendig å endre visse forhold i den kontrakt som ble opprettet mellom partene. Disse møtene kan også bidra til at fortrolighet og tillitt videreutvikles. Den interne prosessen bør også evalueres. Bedriften kan stille spørsmål som for eksempel: Jobber vi på en god måte med disse spørsmålene, skal andre involveres i arbeidet, kan vi se noen resultater av det vi har gjort til nå osv.

### **4.4 Samarbeidets utfordringer**

Jeg har til nå pekt på problemer som kan forekomme i arbeidet med service recovery når flere bedrifter er involvert i tjenesteleveransen og hvordan samarbeid kan skape synergieffekter og løsning på problemer. De trinn jeg har presentert tidligere i dette kapittelet viser momenter partene i samarbeidet bør ta hensyn til. De utfordringer som finnes i samarbeid over organisatoriske grenser som jeg har presentert i kapittelet foran gjelder også for denne typen av samarbeid. Samtidig mener jeg det finnes noen hovedutfordringer som er spesifikke for samarbeid om service recovery strategier. Jeg mener også det er nødvendig å tilpasse samarbeidet til ulike situasjoner og forhold. Jeg vil nå løfte frem de hovedutfordringer som jeg ser.

Det er viktig at det er et positivt balanseforhold mellom de involverte partene når de vurderer hvor viktig samarbeidet er for dem. Her kan det oppstå problemer dersom en bedrift bare deltar i liten grad i tjenesteleveransen. Et omfattende samarbeid mellom partene kan bli vanskelig dersom denne parten vurderer det slik at de andre bedriftene får mer ut av samarbeidet enn de selv gjør, og dette fører til mindre motivasjon for å drive samarbeidet fremover. Ofte benytter store organisasjoner en rekke mindre bedrifter som utfører oppgaver for seg, særlig i den usynlige delen av tjenesteleveransen. Disse bedriftene kommer derfor aldri i direkte kontakt med kundene og de kan da ha problemer med å se hva de kan vinne på et slikt samarbeid. Samtidig kan en presentasjon av

hvordan aktivitetene henger sammen, føre til innsikt i hvordan samarbeidet kan skape fordeler også for disse bedrifter. I slike situasjoner kan det ofte være mer hensiktsmessig å ha en løsere samarbeidsform, der den største bedriften har ansvar for størst andel av kostnadene knyttet til samarbeidet. Samtidig innebærer en del av de tiltak som tidligere er nevnt, som utvikling av arbeidsrutiner og kommunikasjonsmønster, ingen store økonomisk investering for bedriftene. Derfor vil også slike løsere samarbeid kunne føre til forbedringer i prosessen med å eliminere feil og håndtere feilene som oppstår.

Det kan også oppstå problemer dersom partene som inngår i tjenesteleveransen har ulike servicestrategier. Dersom en part mener det er behov for kvalitetsforbedringer, kan en annen part anse dette som unødvendig fordi de har en lavprisstrategi. Samtidig kan den part som er negativ til kvalitetsforbedringer tjene på slike tiltak dersom de blir gjennomført. Som Weber og Sparks presenterte i sin studie, var det nettopp i allianser som involverte bedrifter med ulike serviceprofiler at det var et stort behov for sammen å utvikle og implementere service recovery strategier.

Partenes åpenhet med informasjon i samarbeidet påvirker fremdriften i samarbeidet og er en forutsetning for at samarbeidet skal føre til læring og utvikling. I arbeidet med service recovery er det både en fordel og et stort behov for at bedriftene har en åpen holdning til informasjon om interne prosesser fordi det hjelper partene til å identifisere problemområder og utvikle strategier for å håndtere de feil som oppstår. Dersom konkurrerende bedrifter inngår i samarbeidet kan det finnes en motvilje til å gi de andre bedriftene den nødvendige innsikt i sine prosesser, fordi de ikke vil gi opp sine konkurranse fordeler. Dersom dette er tilfellet kan det føre til at de synergieffekter som kan oppstå når partene er åpne med hverandre om informasjon, ikke kan realiseres og at dette fører til at noen problemer ikke kan løses. Det finnes også en overhengende fare for at en av partene i samarbeidet opptrer opportunistisk.

## 5. OPPSUMMERING

---

*I dette avsluttende kapitlet vil jeg først presentere en sammenfattende konklusjon for resultatene jeg har kommet fram til i min oppgave. Deretter vil jeg diskutere hvordan resultatene kan generaliseres, presentere forslag til videre forskning om temaet og til slutt komme med noen avsluttende refleksjoner.*

---

### 5.1 Sammenfattende konklusjon

Ved å sette arbeidet med service recovery inn i et nettverksperspektiv, har jeg bidratt med ny forståelse om emnet. De mange teoretiske innfallsvinkler som eksisterer om emnet, fokuserer først og fremst på service recovery i sammenhenger der en bedrift alene leverer en tjeneste til kunden. Fordi mange bedrifter i større og større grad fokuserer på sine kjernekompetanser og derfor involverer og samarbeider med andre bedrifter i deler av sitt tjenestetilbud til kunden, mener jeg det er et stort behov for samarbeid også når det gjelder utviklingen av service recovery strategier. De problemer som jeg har identifisert tyder på at de praktiske strategier og handlinger som service recovery arbeidet innebærer, ikke kan nå sitt fulle potensial dersom bedriftene utvikler disse hver for seg, fordi arbeidet med service recovery på lik linje med selve tjenesteprosessen ikke kan avgrenses til en enkelt bedrift.

Jeg har identifisert at det kan oppstå problemer i samtlige av de trinn som Tax og Brown presenterer i sin modell. Hovedgrunnen til at problemer oppstår, er at bedriftene i nettverket fult ut bare kan kontrollere og påvirke egne handlinger relatert til servicefeil og service recovery, samtidig som bedriften og kundenes evaluering av denne påvirkes av handlingene til de andre bedriftene i nettverket. En annen årsak til problemer er kundens oppfatning av partene i tjenesteleveransen. Jeg har selv observert at kunder ikke alltid oppfatter at det er en tydelig fordeling av oppgaver mellom de forskjellige bedriftene som utfører tjenesteleveransen og i mange tilfeller heller ikke er klar over at flere bedrifter inngår i leveransen. Denne observasjon stemmer med det som Grønroos påpeker i sin studie, nemlig at kunden ofte evaluerer nettverket av tjenestesystemer som ett eneste tjenestesystem.

Jeg mener også at de funn som Weber og Spark fant i sin studie av kunders reaksjoner relatert til håndteringen av servicefeil i en flyselskap-allianse kan anvendes i andre situasjoner der flere bedrifter er involvert i tjenesteleveransen. Forfatterne mener at det er et behov for samarbeid om service recovery strategier. Bedriftene kan ikke bare ta hensyn til og fokusere på egne servicestandarder og egne retningslinjer knyttet til service recovery, men også skaffe seg kunnskap om de standarder og

retningslinjer partnerflyselskapene har. Gjennom mine observasjoner har jeg også kommet frem til den samme konklusjonen. Samtidig mener jeg at det ikke er tilrekkelig at bedriftene bare kjenner til de retningslinjer og servicestandard som de andre bedriftene har, men at det også kreves et aktivt samarbeid for å utvikle strategier for de prosesser som partene har felles. Dersom bedriftene samarbeider om en felles service recovery strategi mener jeg at problemene jeg har identifisert kan bli til muligheter og at et slikt samarbeid i tillegg kan gi grunnlag for synergieffekter.

Jeg har i min oppgave presentert en modell for samarbeid om utvikling av service recovery for tjenestebedrifter i nettverk, basert på Tax og Brown`s tilnærming til strategier for service recovery og Hauglands samarbeidsprosesser. Denne modellen er mitt forslag til hvordan bedrifter som inngår i nettverk av tjenestebedrifter kan jobbe for å utvikle en fullverdig service recovery strategi. Modellen gir en fremgangsmåte for hvordan samarbeidet kan gjennomføres i praksis og viser viktige momenter bedriftene bør ta hensyn til dersom samarbeidet skal gi de ønskede resultater. I fellesskap kan bedriftene på en bedre måte tilfredsstille kundens forventninger og krav, og skape forutsetninger for at gode relasjoner med kunden kan utvikles.

## 5.2 Generaliserbarhet

Fordi formålet med denne oppgave var av generell karakter der jeg ville sette resultatene presentert i allerede eksisterende litteratur inn i en ny sammenheng og sammen med egne observasjoner skape en ny referanseramme, anser jeg at mine resultater ikke er generaliserbare. Dette var heller ikke formålet med oppgaven. Jeg mener at mine resultater først og fremst bør oppfattes som et bidrag i den vitenskaplige diskusjonen og ikke som et fasitsvar på den problemstilling jeg har undersøkt. Jeg mener samtidig at de problemer og muligheter jeg har identifisert og min modell som viser hvordan bedriftene i nettverk gjennom samarbeid kan løse problemene og realisere mulighetene, har en virkelighetsforankring og derfor kan være et utgangspunkt for utvikling av denne typen samarbeid. Samtidig innser jeg at det er behov for empiriske feltundersøkelser innenfor avgrensede områder av min nok så brede analyse, dersom et generaliserbart resultat skal oppnås.

## 5.3 Forslag til videre forskning

Få empiriske studier har fokusert på service recovery i et nettverksperspektiv. Derfor er det naturlig at mitt bidrag til temaet følges opp av en nærmere teoretisk gjennomgang og praktisk utprøving i felt. Under oppgaveprosessen har jeg sett mang interessante innfalsvinkler. Det vil f. eks være spesielt interessant å gjennomføre en feltstudie der de trinn jeg har presentert i min modell for samarbeid om

service recovery for tjenestebedrifter i nettverk prøves ut, for å videreutvikle modellen og identifisere viktige trinn som eventuelt mangler. Det vil også være av stor interesse og praktisk undersøke hvilke utfordringer et slikt samarbeid vil innebære. I tillegg vil det også være nyttig å analysere problemer og muligheter i arbeidet med service recovery i forskjellige bransjer i servicesektoren, for å identifisere forskjeller og likheter. En undersøkelse hvor bedrifter med forskjellig størrelse sammenlignes, kan også være en mulig innfallsvinkel for videre forskning.

## 5.4 Refleksjoner

Arbeidet med denne oppgaven har vært en stor utfordring for meg og jeg er stolt over de resultatene jeg på egenhånd har funnet frem til og presentert i min besvarelse. Prosessen med oppgaven har også bidratt til at jeg har tilegnet meg mye ny kunnskap om service recovery i et nettverksperspektiv og jeg håper jeg får bruk for disse kunnskapene når jeg nå tar steget ut i arbeidslivet. Oppgaven har bidratt til økt interesse for emnet og jeg har innsett at jeg gjerne vil arbeide videre med disse spørsmål. Jeg håper at du som har lest oppgaven min også har tilegnet deg kunnskap du kan gjøre deg nytte av eller at du har funnet inspirasjon til videre forskning om temaet.

# Kilder

---

## Litteratur

Bengtsson, Lars, Holmqvist, Mikael & Larsson, Rikard (1998). *Strategiska allianser: från marknadsmisslyckande till lärande samarbete*. Malmö: Liber ekonomi.

Bruhn, Manfred & Georgi, Dominik. (2006) *Services Marketing - Managing the service value chain*. Pearson education, Edinburgh.

Ford, David, Håkansson, Håkan. & Johanson, Jan. (1986) *How Do Companies Interact?* Industrial Marketing & purchasing. Vol. 1, nr.1. p.26-41 I: Johanson & Associates. (1994) *Internationalization, Relationships and Networks*. Acta Universitatis Upsalensis, Uppsala

Grönroos, Christian (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. 2. uppl. Malmö: Liber AB

Gummesson, Evert. (2002) *Relations marknadsföring: från 4 p till 30 R*. Liber AB, Kristianstad

Haugland, Svein A. (1996) *Samarbeid, allianser og nettverk*. Tano Aschehoug, Otta.

Johanson, Jan (1994). *Internationalization, relationships and networks*. Uppsala: Univ.

Lechner, Christian (2001). *The competitiveness of firm networks*. Diss. Regensburg : Univ.,2000.

Patel, Runa. & Davidson, Bo. (1994) *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 2 uppl. Studentlitteratur, Lund.

Persson, Jan. E. & Westrup, Ulrika. (2007) *Gränsöverskridande ledarskap och styrning : förutsättningar för preventivt arbete med barn och ungdomar : ProG-projektet*. Stiftelsen Allmänna Barnhuset, Stockholm.



Tax, Stephen. S. & Brown, Stephen W. (2000) *Service recovery; research insights and practices*. I: Swartz, Teresa. A. & Iacobucci, Dawn. (2000) *Handbook in Service Marketing & Management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Todeva, Emanuela (2006). *Business networks: strategy and structure*. London: Routledge

## Tidskriftsartikler

Auerbach, Stefan & Koch, Benjamin (2007) *Cooperative approaches to managing air traffic efficiently – the airline perspective*. Journal of air Transport Management. Vol.13, nr. 1 p. 37-44

Bitner, Mary Jo, Booms, Bernard H & Tetreault, Mary Stanfield (1990) *The service encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents*. Journal of Marketing. Vol 54, nr 1. P 71-85.

Bowen, David. E. & Johnston, Robert. (1998) *Internal service recovery: developing a new construct*. International Journal of Service Industry Management. Vol. 10, Nr. 2, p. 118-131.

Dennis, Cheryl (2000) *Networking for marketing advantage*. Management Decision. Vol. 38, nr. 4. p. 287-292.

Duffy, Jo Ann. (2000:227) *Service Recovery* I: Fitzsimmons, James A. & Fitzsimmons, Mona J. *New Service Development. Creating Memorable Experiences*. Sid. 277-304. Thousand Oaks California: Sage Publications, Inc

Edvardsson, Bo & Olsson, Jan (1996) *Key concepts for new service development*. Service Industries Journal, Vol. 16, nr.2, p.140-165

Gittell, Jody Hoffer (2002) *Relationship between service providers and their impact on costumers*. Journal of Service research. Vol. 4, nr 4 p. 299-312.

Gittell, Jody H & Weiss, Leigh (2004) *Coordination Networks Within and Across Organizations: A Multi-level Framework*. Journal of Management Studies. Vol. 41, nr. 1. p. 127-153.

Hart, Christopher.W.L, Heskett, James L & Sasser, Junior. W.Earl. (1990) *The profitable art of service recovery*. Harvard business review. Vol. 68, nr.4, p.148-157.

Heskett, James. L, Jones, Thomas. O & Sasser Jr, W. Earl (1994) *Putting the Service-Profit Chain to Work*. Harvard business Review , Vol. 72, nr. 2, p 164-174.

Hocutt, Mary Ann., Bowers, Michael. R. & Donovan, D. Todd (2006). *The art of service recovery: fact or fiction?* Journal of Services Marketing. Vol. 20, nr. 3. p 199-207.

Lavikka, Rita, Smeds, Riitta & Jaatinen, Miia (2008) *Coordinating the service process of two business units towards a joint customer*. Production Planning & Control. Vol.20, nr.2, p.135-142.

Maxham, James. G.III. (2001), "Service recovery's influence on consumer satisfaction, word-of-mouth, and purchase intentions", *Journal of Business Research*, Vol. 54, nr. 1, p.11-24.

Reichheld, Frederick.F (1993) *Loyalty-based management*. Harvard Business Review, Vol. 71, nr.2, p. 64-72.

Reichheld, Frederick F & Sasser, Junior, W. Earl. (1990) *Zero Defections: Quality Comes to Services*. Harvard business review. Vol. 68, nr.5, p.105-111.

Rust, Ronald.T, Subramanian, Bala & Wells, Mark. (1992) *Making Complaints a Management Tool*. Marketing management. Vol. 1, nr 3, p. 40-46.

Smith, Jeffery. S, Karwan, Kirk. R. & Markland, Robert. E. (2009) *An Empirical Examination of the Structural Dimensions of the Service Recovery System*. Decision Sciences, vol. 40, nr. 1, p.165-186.

Tax, Stephen. S & Brown, Stephen. W (1998) *Recovering and learning from service failure*. Sloan management Review. Vol. 40, nr. 1, p. 75-89.

Weber, Karin. & Sparks, Beverley (2004) *Consumer attributions and behavioral responses to service failures in strategic airline alliance settings*. Journal of Air Transport Management. Vol 10, nr 5, p. 361-367

Weber, Karin. & Sparks, Beverley (2006) *Social Identity's Impact on Service Recovery Evaluations in Alliances*. Annals of Tourism Research. Vol 33, nr 3, p.859-863

Weber, Karin. & Sparks, Beverley (2009) *The effect of preconsumption mood and service recovery measures on customer evaluations and behavior in a strategic alliance setting*. Journal of hospitality & Tourism research. Vol. 33, nr.1, p.106-125.

## Elektroniske kilder

Nyhets artikkel VG. Tilgjengelig: < <http://www.vg.no/reise/artikkel.php?artid=592146>> (Lest: 11.10.2009)

Sturup flyplass hjemmeside. Tilgjengelig: < <http://swedavia.se/sv/Malmo/Foretag--Tjanster-ny/Foretag-pa-Malmo-Airport/>> (Lest: 02.02.10)